

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE PROJET URBAIN À L'ÈRE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE :  
LES TENANTS ET ABOUTISSANTS DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES  
AU FIL DU CYCLE DE VIE DES PROJETS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR  
CARL CARBONNEAU

AOÛT 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je désire remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce projet de recherche.

Je remercie ma directrice de recherche, Mme Nathalie Drouin, pour ses commentaires toujours pertinents et son support constant envers mon projet de mémoire. Sa grande expérience dans l'étude de la collaboration est sans contredit un atout majeur dans le cadre de notre partenariat.

Merci aux membres de mon jury d'évaluation pour leur contribution à la qualité de mon projet de recherche. Mme Danielle Laberge, du Département de management et technologies, férue en participation citoyenne et à l'affût des enjeux socio-politiques entourant les projets. Mme Florence Paulhiac, du Département d'études urbaines et touristiques qui, comme moi, porte une attention particulière au débat public et à l'insertion de la société civile au sein des projets urbains, thèmes omniprésents dans la notion d'acceptabilité sociale.

Je tiens à souligner la contribution des membres de la Chaire de recherche en gestion de projet, de même que les professeurs de la maîtrise en gestion de projet. Plus particulièrement, madame Hélène Sicotte pour son support dans le développement du sujet, de la méthode et des outils de recherche. Je remercie mes collègues étudiants-chercheurs à la maîtrise en gestion de projet, sans qui le grand projet que constitue la réalisation d'un mémoire serait beaucoup moins enrichissant et amusant.

Un sincère merci à tous les intervenants anonymes qui ont gentiment accepté de consacrer leur précieux temps afin de répondre à mes questions. Leur expérience et leur expertise ont apporté toutes les nuances et la solidité à cette recherche. Ces intervenants méritent mon respect, car bien qu'ils oeuvrent souvent dans l'ombre, leur contribution au développement de Montréal est sans équivoque.

Enfin, un merci tout particulier à ma famille, à Marie-Pier et Noémie mes deux colocs en or, et à mes ami(e)s pour votre intérêt, vos encouragements et votre affection. Merci de croire en moi jour après jour.



## TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION.....	1
Question de recherche .....	4
Objectifs de recherche .....	5
Organisation du document .....	6
CHAPITRE I	
TOUR D'HORIZON DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE .....	7
1.1 L'acceptabilité sociale .....	7
1.1.1 Débat public et conflits .....	11
1.1.2 Les trois dimensions de l'acceptabilité sociale .....	17
1.1.3 Le processus d'acceptabilité sociale.....	25
1.1.4 Conclusion.....	26
1.2 Les parties prenantes .....	28
1.2.1 La gestion des parties prenantes externes.....	32
1.2.2 Conclusion.....	34
1.3 Le projet urbain .....	35
1.3.1 Le cycle de vie du projet urbain .....	41
1.3.2 Le processus d'acceptabilité sociale du projet urbain .....	45
1.3.3 La stratégie de gestion des parties prenantes externes .....	45
1.3.4 Le succès du projet urbain .....	51

1.3.5 Conclusion-----	53
CHAPITRE II	
CADRE STRUCTURANT-----	55
CHAPITRE III	
MÉTHODE ET INSTRUMENTS DE RECHERCHE-----	66
3.1 L'étude de cas-----	66
3.2 Cueillette des données-----	69
3.2.1 Revue documentaire-----	69
3.2.2 Entrevues semi-dirigées-----	70
3.2.3 Autres sources de données-----	72
3.3 Analyse des données-----	72
3.4 Modalité de présentation-----	74
3.5 Biais et limites-----	74
3.6 Échéancier de réalisation-----	75
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DU CAS-----	76
4.1 Description du cas-----	76
4.1.1 Présentation du secteur-----	76
4.1.2 Le PPU Peel-Wellington-----	80
4.1.3 Les autres antécédents-----	89
4.1.4 Le PPU Griffintown-----	91
4.1.5 Retour sur les principales parties impliquées-----	105
CHAPITRE V	
ANALYSE DES DONNÉES-----	116
5.1 Les thématiques reliées à la question de recherche-----	116
5.1.1 Le processus d'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie-----	116

5.1.2	La gestion des parties prenantes -----	125
5.2	Comparaison avec le projet Peel-Wellington-----	129
5.2.1	Le processus d'acceptabilité sociale-----	130
5.2.2	La gestion des parties prenantes -----	132
5.3	Les thématiques émergentes -----	134
5.3.1	La gouvernance du projet-----	134
5.3.2	Une organisation qui apprend difficilement -----	136
5.3.3	Des enjeux spécifiques en matière d'acceptabilité sociale-----	136
5.3.4	Le succès de l'exercice du PPU -----	141
5.4	Conclusion -----	145
CHAPITRE VI		
RÉSULTATS -----		146
6.1	Les principaux résultats à la question de recherche -----	146
6.1.1	L'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie... vraiment ?-----	146
6.1.2	La gestion des parties prenantes, un atout ?-----	148
6.2	Les résultats des thématiques émergentes -----	152
6.2.1	Une gouvernance en questionnement-----	152
6.2.2	L'impact des enjeux spécifiques -----	153
6.2.3	Qu'en est-il du succès ?-----	154
CHAPITRE VII		
DISCUSSION -----		157
7.1	Les principales contributions -----	157
7.1.1	L'acceptabilité sociale : une priorité de tous les moments -----	158
7.1.2	L'acceptabilité sociale : une question de gestion -----	162

7.1.3	La Ville comme porteur des projets : une responsabilité à affirmer----	164
7.1.4	Le projet urbain comme outil de développement -----	166
7.1.5	L'acceptabilité sociale : un facteur de succès non négligeable -----	168
7.2	Recommandations -----	169
7.3	Limites-----	171
7.4	Pistes de réflexion pour de futures recherches -----	173
CONCLUSION-----		175
ANNEXE A		
CERTIFICAT ÉTHIQUE-----		176
ANNEXE B		
LETTRE D'INVITATION-----		177
ANNEXE C		
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT -----		178
ANNEXE D		
GUIDE D'ENTREVUE -----		180
ANNEXE E		
GRILLE DE CODIFICATION-----		182
BIBLIOGRAPHIE -----		184

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Le triangle de l'acceptabilité sociale (Wüstenhagen, Wolsink et Börer, 2007) ..	18
1.2 Le Cercle des parties prenantes (Bourne & Walker, 2006) .....	29
1.3 Modèle générique des parties prenantes (Walker, 2003).....	30
1.4 Stratégie classique de gestion des parties prenantes (PMI, 2013) .....	32
1.5 Structure générique du cycle de vie des projets (PMI, 2013) .....	41
1.6 Phasage général des projets selon le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux (Ville de Montréal, 2011) .....	42
2.1 Processus d'acceptabilité sociale (Savard, 2013) .....	57
4.1 Carte du secteur de Griffintown.....	77
4.2 Les principales étapes du redéveloppement de Griffintown .....	80
4.3 Organigramme des parties impliquées à la Ville de Montréal dans le processus du PPU Griffintown .....	106

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BAPE	Bureau d'audiences publiques en environnement
CMM	Communauté métropolitaine de Montréal
COS	Coefficient d'occupation du sol
LAU	Loi sur l'aménagement et l'urbanisme
LEED	Leadership in Energy and Environmental Development
NIMBY	Not in my backyard» ou «pas dans ma cour»
OCPM	Office de consultation publique de Montréal
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PPU	Programme particulier d'urbanisme
PSMAD	Projet de schéma métropolitain d'aménagement et de développement
SIC	Société immobilière du Canada

## RÉSUMÉ

L'acceptabilité sociale est un enjeu prépondérant dans le développement des projets d'envergure, dont les projets urbains. Pourtant, ce sujet est encore peu abordé en gestion de projet. Afin d'étayer la problématique de cette étude, l'auteur propose une révision du concept de l'acceptabilité sociale avant de traiter en profondeur de la gestion des parties prenantes externes des projets urbains. Une description des projets urbains, de leur cycle de vie et du succès de ceux-ci est proposée, afin de saisir leur complexité.

La question de recherche qui porte sur le déploiement des processus de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets permet de circonscrire le cadre structurant du travail sur le terrain. Ce cadre fait le pont entre la gestion des parties prenantes et la gestion de l'acceptabilité sociale. Le travail de recherche s'appuie sur le cas du projet de redéveloppement du quartier Griffintown à Montréal ayant fait l'objet d'une planification d'ensemble (PPU) dans les dernières années. Les bons coups et les lacunes de ce cas particulier permettront de décortiquer certains aspects de la gestion des parties prenantes qui ne pourraient être exposés sans tenir compte du lien étroit avec le contexte des projets.

Les résultats de cette recherche mettent en lumière la nécessité de parfaire les façons de faire et de gérer les projets urbains. Il est primordial d'établir une vision d'ensemble en matière des parties et de leur position par rapport au projet afin d'obtenir un panorama juste qui guidera l'action des décideurs. On remarque la nette prépondérance des premières phases des projets urbains dans la construction du consensus projet versus les efforts mis au moment de la réalisation et du suivi. Le domaine de l'aménagement urbain ne peut que tirer profit des développements récents en matière de gestion de projet afin d'amener la planification urbaine et le déploiement des projets urbains à un nouveau souffle. La gestion de l'acceptabilité sociale s'avère être un art reposant sur des techniques contingentes et complexes à maîtriser, et ce, tout au fil du cycle de vie des projets.

**Mots-clés :** projets urbains, acceptabilité sociale, gestion des parties prenantes et cycle de vie des projets

## INTRODUCTION

Le projet est aujourd'hui omniprésent dans l'organisation du travail. Processus d'apprentissage et de développement, la gestion de projet a envahi plusieurs champs d'activités de la société contemporaine. Du développement de produit en passant par le développement urbain, c'est l'ensemble de notre système social et économique qui est maintenant subordonné à la culture du «par projet». La gestion de projet demeure un courant scientifique encore jeune qui emprunte largement à des domaines connexes. Plusieurs thématiques ont teinté les recherches au fil du développement du courant théorique de la gestion de projet, que ce soit la gestion des parties prenantes (Aaltonen et Kujala, 2010 ; Bourne et Walker, 2005, 2006) ou bien la collaboration au sein des projets innovants (Calamel *et al.*, 2012 ; de Jong et Freel, 2010 ; Hoegl et Parboteeah, 2006 ; Hoegl, Weinkauff et Gemuenden, 2004). Pourtant, l'acceptabilité sociale est toujours peu abordée dans le cadre précis de la gestion de projet (Lehmann et Motulsky, 2013). À l'heure actuelle on traite surtout de gestion des parties prenantes externes, de risques et d'opportunités liés au support du projet, et ce dans certains types de projets (projet urbain, projet d'infrastructure, projet énergétique, projet environnemental).

L'acceptabilité sociale est certainement un enjeu prépondérant dans le contexte actuel de développement et de mise en œuvre des projets (Motulsky, 2013). Mais pourquoi cet enjeu prend-il une place majeure dans le débat portant sur les projets? Tout d'abord, on traite de cet enjeu dans le champ d'action publique, surtout dans le cas d'aménagements territoriaux d'envergure ayant un certain niveau d'incertitude technique ou environnementale (Simard *et al.*, 2006). La prise de conscience vis-à-vis un ensemble de problèmes sociaux, économiques et environnementaux a porté la réflexion vers la gestion de ces problèmes d'une façon holistique et intégrée (Brundtland, 1987 ; Kempf, 2007). Une conjonction de facteurs a soutenu cette prise



de conscience, soit les crises économiques, les crises de gouvernabilité et la remise en cause des pratiques et des techniques de gestion (Hamel, 1991).

L'éducation populaire et un accès accru à de l'information portant sur des notions d'environnement ont élevé l'enjeu de l'acceptabilité sociale à un autre niveau. Le débat public rejoint maintenant une plus large part de la population par un débit constant ou soutenu d'information au travers divers médiums de diffusion, que ce soit les médias classiques (journaux, revues, radio, télévision) ou bien les nouveaux médias (médias électroniques, blogue, forum, ainsi que dans les réseaux sociaux) (Motulsky, 2013). D'ordre général, on remarque aussi une meilleure circulation de l'information via ces multiples canaux (Paulhiac, 2008).

L'augmentation de l'espace réservé au débat public sur les diverses plateformes d'expression et de diffusion des opinions, ainsi que la mobilisation des collectivités apporte une certaine polarisation des opinions. D'un côté, les défenseurs du projet tentent de véhiculer une vision idéalisée du projet. À l'autre bout du spectre, les gens dont la mobilisation est à l'encontre du projet vont insister de façon appuyée sur les aspects négatifs de celui-ci. Les opinions plus centristes et le jugement basé sur le «*gros bon sens*» perdent donc leur place dans le débat public, laissant une population trop souvent divisée au sujet des projets ou produits qui lui sont destinés (Motulsky, 2013).

La mobilisation des gens ayant une opinion défavorable des projets est souvent associée au syndrome du «*pas dans ma cour*»<sup>1</sup> (ou NIMBY), un phénomène de résistance au niveau local souvent qui fait des échos depuis la fin des années 1960 (Subra, 2012). Selon le NIMBY, les riverains d'un projet protestent contre les

---

<sup>1</sup> Traduction libre du terme «not in my backyard»

nuisances associées et parfois aussi les dangers potentiels sur la santé ou la vie. Pourtant, ce phénomène bien documenté n'explique pas à lui seul comment les opinions divergentes peuvent faire tomber les projets d'envergure (Rygg, 2012). Tout comme le débat des «verts contre verts»<sup>2</sup> ne permet pas d'expliquer en lui-même le déploiement des opinions favorables ou défavorables envers une technologie, une innovation ou un projet respectueux de la qualité de l'environnement.

Au-delà de cela, comment les opinions ou les craintes de la population sont prises en compte dans le développement des projets ? Qu'en est-il de la gestion de cette acceptabilité sociale ? Dans un premier temps, l'on reconnaît un impact non négligeable en matière de gestion des parties prenantes (Wolsink, 2010). La gestion de l'acceptabilité sociale étant étroitement liée au degré d'intérêt et du pouvoir d'action des parties prenantes, il apparaît essentiel de comprendre les tenants et aboutissants de ce sujet. Dans un contexte où le degré de pouvoir et d'action des parties prenantes au projet est grandissant, l'acceptabilité sociale fait ou défait les grands projets au XXI<sup>e</sup> siècle (Corvellec, 2007 ; Motulsky, 2013).

Il existe plusieurs facteurs à prendre en compte lors de la comparaison entre les diverses perceptions du public. Pensons ici à la proximité qui a une forte influence sur l'acceptabilité, mais aussi la nature, la puissance et l'échelle spatiale des projets qui viennent influencer ce lien selon le contexte local et la valeur du terrain, on traite ici de valeur monétaire et sociale. Plus particulièrement, dans le cas des projets urbains, la notion d'acceptabilité sociale est prépondérante, car fortement influencée par les règles de planification et les facteurs dits locaux (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007). De plus, il est démontré que l'échelle et l'impact sur les paysages sont des facteurs prépondérants (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007 ; van der Horst, 2007).

---

<sup>2</sup> Traduction libre du terme «green vs green»

C'est donc sur la base de ces liens que l'acceptabilité sociale influence le succès des projets, dont les projets urbains.

À propos du projet urbain, c'est une notion floue par définition, tel que relevé par un bon nombre d'auteurs dont Gariépy (2014) , dans le sens où le projet urbain touche à une multitude d'éléments et peut revêtir plusieurs formes : initiatives d'aménagement, développement, planification, infrastructure urbaine. Le projet urbain demeure en tout temps relatif à l'action d'intervenir sur la ville, son milieu bâti, social ou économique par des projets de diverses natures, engendrant ainsi un certain nombre de points de contact avec la population.

Le lien entre acceptabilité sociale et succès des projets pousse les promoteurs et gestionnaires à mettre en place des mécanismes de gestion des parties prenantes pour susciter spécifiquement et directement l'appui de ces diverses parties envers le projet. Une telle stratégie démontre deux intentions aux antipodes. La première est relative au fait d'être proactif en matière d'acceptabilité sociale. À l'opposé l'acceptabilité sociale peut être perçue comme une obligation en lien avec la prérogative de rencontrer celle-ci au travers du processus d'approbation instauré institutionnellement. Cette nuance est essentielle, car elle teinte la façon dont la stratégie de gestion sera élaborée.

### Question de recherche

La mise sur pied d'une stratégie de gestion des parties prenantes est une question de responsabilité sociale de l'organisation face au débat public entourant le projet. Encore faut-il savoir identifier les intérêts et les pouvoirs de chacune des parties prenantes, ce qui nécessite une analyse en profondeur avant de déterminer comment agir avec chacune de celles-ci (Andersen, 2006). Ainsi, la question de

recherche est définie, soit : *comment se déploie le processus de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets urbains pour gérer l'acceptabilité sociale ?* Cette question est le vecteur central de la présente recherche et pose les balises pour la définition du cadre structurant (chapitre 3).

### Objectifs de recherche

Le présent projet de recherche est motivé par le manque d'études en gestion de projet portant sur le sujet précis de l'acceptabilité sociale. Cette lacune est explicitée par certains auteurs, dont Lehman (2013) qui confirme le besoin de conduire «des recherches portant spécifiquement sur l'acceptabilité sociale et sur le rôle des parties prenantes dans le cas de grands projets permettraient de mieux comprendre comment se font et se défont les grands projets du XIX<sup>e</sup> siècle» (p. 24). En poussant la réflexion sur le lien entre succès des projets urbains et l'acceptabilité sociale, il appert à l'heure actuelle qu'il est impossible pour un promoteur d'aller de l'avant avec un projet sans rencontrer des standards élevés en matière d'acceptabilité sociale. Malheureusement, ces standards sont contingents d'un projet à l'autre, selon le contexte et le type de projet (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007).

Le travail de recherche tentera de répondre à un certain nombre d'objectifs :

- 1) Recenser la littérature portant sur le concept de l'acceptabilité sociale en gestion de projet, plus spécifiquement dans le champ théorique relatif aux projets urbains et le courant de la planification urbaine.
- 2) Comprendre comment les organisations ciblées déploient leur stratégie de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie du projet urbain pour gérer l'acceptabilité sociale.
- 3) Établir s'il y a un lien entre acceptabilité sociale et succès du projet urbain.

Ces objectifs liminaires ont pour but de mieux cerner le travail à produire et servent de fil conducteur à la présente recherche. Bien entendu, ces objectifs s'imbriquent et s'inscrivent dans le cadre d'une mise en relation entre plusieurs champs de pratiques, soit celui de l'urbanisme, de la gestion de projet, toujours selon le thème spécifique de l'acceptabilité sociale.

### Organisation du document

Le chapitre I propose un éclairage précis sur la revue de la littérature existante, plus spécifiquement à propos de l'acceptabilité sociale, de la gestion des parties prenantes et sur les projets urbains. La gestion des parties prenantes externes sera mise en lumière tout comme l'ensemble des notions relatives au portrait des projets urbains. Le chapitre II propose un retour sur la question de recherche principale ce qui permet de circonscrire le cadre structurant de la recherche et d'élaborer des questions d'ordre secondaire. Ce chapitre permet aussi de mieux saisir les éléments qui seront étudiés et analysés en profondeur dans le cadre du cas sélectionné. Le chapitre III couvre la méthodologie et les outils de recherche utilisés dans l'étude du cas de redéveloppement de Griffintown. Le chapitre IV porte sur la description du cas Griffintown, alors que le chapitre V présente l'analyse des données relatives au cas selon l'angle d'observation établie avec le cadre structurant. Les principaux résultats sont présentés au chapitre VI et la discussion portant sur les principales contributions théoriques et pratiques au chapitre VII complète le mémoire.

Bonne lecture !

## CHAPITRE I

### TOUR D'HORIZON DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE

La revue de littérature qui suit a pour but de développer en profondeur sur les divers concepts touchés par les éléments de la problématique que sont la gestion de l'acceptabilité sociale et la gestion des parties prenantes externes des projets urbains. Les courants théoriques et le point de vue de divers auteurs permettront de faire ressortir l'essentiel et de mieux comprendre comment s'articule chacun des concepts. Dans un premier temps on définira l'acceptabilité sociale, son rôle dans le débat public, ses trois principales dimensions ainsi que son déploiement processuel. La revue de littérature s'enchaînera avec les parties prenantes, la gestion de celles-ci. La fin du chapitre traitera du projet urbain sous ses multiples coutures, de son cycle de vie, de l'application du processus d'acceptabilité sociale et du succès, toujours selon l'angle de la gestion des parties prenantes.

#### 1.1 L'acceptabilité sociale

##### 1.1.1 Définitions et approches

L'acceptabilité sociale est partiellement démystifiée dans la littérature scientifique, et ce dans divers champs d'action que ce soit dans le domaine de l'énergie éolienne (Sallinen, Ruuska et Ahola, 2013 ; Swofford et Slattey, 2010 ; Viel *et al.*, 2012 ; Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007) ou bien celui de la planification urbaine (Hamel, 1991 ; Viel *et al.*, 2012). L'apparition de ce concept n'est pas sans lien avec le changement de paradigme de la fin des années 1970, lors de la prise de conscience collective à propos de l'état de nos environnements,



qui fut suivie de l'émergence du concept du développement durable. Ce changement de paradigme a entraîné une lente révision des façons de faire, ainsi que la nécessité de promouvoir et soutenir un développement responsable envers l'environnement, la société et l'économie. Ces trois aspects sont les piliers du développement durable (Brundtland, 1987). L'acceptabilité sociale est aujourd'hui primordiale pour les organisations afin de légitimer celles-ci et leurs actions vis-à-vis la population et les institutions (Kramer, 2011). La légitimité des organisations est constamment remise en question dans un monde de plus en plus éduqué et sensible vis-à-vis les divers problèmes environnementaux, sociaux et économiques. De plus, l'acceptabilité sociale est un élément à prendre en compte dans le développement de produits ou projets qui auront des impacts au niveau social ou environnemental, tel est le cas dans la présente recherche portant sur les projets urbains.

D'un point de vue sémantique, l'acceptabilité réfère au caractère de quelque chose qui est plus ou moins acceptable. Selon le dictionnaire Robert (2014), l'acceptabilité vient du terme *acceptable*, soit le caractère de quelque chose de correct et signifiant. La racine latine du mot acceptable est «*acceptare*», soit «revoir plusieurs fois». Les synonymes d'acceptable sont : admissible, correct, tolérable, valable voire satisfaisant sur le moyen ou long terme, toujours selon le Robert (2014). L'antonyme *inacceptable* est intéressant, car on peut juger de l'inacceptabilité de quelque chose aisément, ce qui n'est pas le cas de l'acceptabilité totale ou partielle. L'acceptabilité repose donc sur un jugement, une perception selon nos connaissances de la réalité.

La portion sociale du concept d'acceptabilité sociale fait référence au sens commun et à la construction de la société sur la base des relations humaines. L'aspect social est donc relatif à un groupe d'individus, en parlant de la société constituée et aux relations entre les individus de ce groupe lorsqu'on extrapole (Robert, 2014). Ainsi, l'acceptabilité sociale est la construction collective d'un jugement d'acceptabilité et de l'acceptation commune d'une chose, toujours vis-à-vis d'une autre. En d'autres

mots, sur la base du jugement des impacts négatifs et positifs, on définira de façon collective de l'acceptabilité et du bien fondé des impacts d'un produit, d'un projet ou d'un processus sur la société (Brunson, 1996). L'acceptabilité sociale est aussi perçue comme le baromètre de la tolérance face à la nature et au niveau des risques que les sociétés sont prêtes à tolérer pour garantir leur développement durable. Au-delà de la tolérance face aux risques et aux impacts des projets, l'acceptabilité sociale est «l'assentiment de la population à un projet ou une décision résultant du jugement collectif que le projet est supérieur aux alternatives connues, incluant le statu quo» (Brunson, 1996).

Selon cette optique, l'on peut définir quelque chose d'acceptable comme étant légalement permis ou bien lorsqu'un ensemble de parties détermine qu'il s'agit du choix désirable sur la base d'un processus de planification empreint de consensus (Savard, 2013). Il n'y a donc pas de primauté du jugement individuel sur le jugement collectif, mais bel et bien une coexistence des jugements selon une rationalité visant l'équité. Il importe de nuancer ses propres besoins et perceptions. Il en est autrement différent du jugement d'acceptabilité, qui lui doit se baser sur de l'information et une expertise permettant de juger de l'équité et de la faisabilité des alternatives (Brunson, 1996).

Le courant théorique portant sur l'acceptabilité sociale dans le développement des projets a émergé grâce à des recherches venant de Scandinavie. Les premières recherches ont servi à définir l'acceptabilité sociale des projets éoliens et le lien fort entre leurs problèmes d'acceptabilité et la régulation des projets (Carlman, 1982, 1984). Le manque de support des décideurs et des joueurs clés est par la suite apparu comme un élément clé dans le débat portant sur l'acceptabilité sociale, avant de faire une plus grande place à la société et l'humain (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Un certain nombre d'études sur la mise en place des parcs éoliens ont été menées au fil des années ayant permis d'élaborer plus en détail sur la stratégie



de communication à établir, l'articulation de l'acceptabilité sociale (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009 ; Swofford et Slattery, 2010 ; Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et Börer, 2007). Ces études, bien que dans le domaine des projets énergétiques, demeurent pertinentes dans l'articulation de la revue de littérature générale portant sur l'acceptabilité sociale, car ces projets ont des impacts majeurs sur leur milieu d'insertion tout comme les projets urbains.

Les projets d'envergure ont souvent pour but le meilleur intérêt du public, pourtant, ils se butent à un nombre élevé de frictions, surtout avec les communautés locales qui ne voient pas les choses du même œil. La résistance au niveau local est certainement un des enjeux dont les médias s'emparent de plus en plus, contribuant à la place occupée par l'acceptabilité sociale au sein du débat public, et ce autant au niveau local, régional et national (Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et Börer, 2007). Précisons ici que l'acceptabilité sociale n'est pas qu'un ensemble d'attitudes individuelles, mais se rapporte plutôt aux relations entre les constituants de la société selon une approche dynamique (Wolsink, 2010). Cette approche dynamique repose sur un chemin logique complexe basé sur la comparaison des alternatives valables et des conditions qui rendent une alternative supérieure aux autres alternatives aux yeux des individus (Brunson, 1996). Ce jugement est rendu selon la perception de la situation initiale.

La prise en compte des conditions préalables entre les acteurs sociaux et institutionnels lors de la planification de projets est essentielle. En ayant un portrait précis de l'ensemble des parties prenantes et de leur positionnement vis-à-vis le projet, il sera plus aisé de mettre en œuvre une stratégie de gestion efficace de ces acteurs projets (Bourne et Walker, 2005). Dans une majorité de cas, on peut remarquer que les conflits au niveau local peuvent être traités par une variété d'outils institutionnels de régulation. Ces outils ont pour but de régler les problèmes au sein

desquels les conditions sociales prévalent (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009).

Le discours sur l'acceptabilité sociale traite de la prédominance de la transparence entourant le projet et de la diffusion d'information relative à celui-ci, ainsi que de la participation publique au processus de planification (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007). Ainsi, en jouant les bons pions et en usant d'une stratégie efficace, l'on peut contrôler l'opinion publique et diriger un certain consensus à propos des divers enjeux et conflits. L'articulation retenue pour définir ce concept ne résout pas l'ensemble des problématiques inhérentes à celui-ci, mais permet néanmoins d'obtenir un meilleur éclairage pour résoudre les situations faisant face à ce nouveau défi en mode projet (Brunson, 1996).

### 1.1.2 Débat public et conflits

Nous aborderons maintenant le lien entre l'acceptabilité sociale et le débat public. Dans un premier temps, il importe de spécifier ce qu'est le débat public. C'est en fait une expression polymorphe, une «désignation générique de toute forme, instance ou procédure de mise en discussion publique des choix collectifs» (Rui, 2004, p.19). Le débat public est primordial, surtout dans un contexte où il y a des enjeux qui touchent les valeurs et les idéaux de la population et de la société civile. Non seulement le débat public révèle l'opinion du public vis-à-vis les principaux enjeux, mais cela permet du même coup de viser les projecteurs sur des enjeux orphelins qui autrement seraient demeurés à l'extérieur de la loupe des initiateurs des projets (Combe *et al.*, 2012).

En ce qui a trait au débat public, il importe de clarifier ici sa signification. Le terme «débat public» englobe dans un premier temps toute forme de participation d'un public. Une abondance de termes s'inscrit sous la gouverne du «débat public», soit la participation publique, la participation du public, les démarches participatives qui sont dans les faits des processus diversifiés de par leurs formes, temporalité, composition et fonctionnement (Combe *et al.*, 2012). Ces processus associant plusieurs acteurs sont étroitement liés à la construction de politiques urbaines, de planification et de projets urbains. Les participants au débat public sont tous issus de la société civile et s'immiscent dans la construction de politiques et de projets d'aménagement urbain ou régional (Paulhiac, 2008). Les participants au débat sont entre autres les citoyens, les usagers, la population réceptrice, les associations, les organismes ainsi que les différents lobbies. La participation de ces parties au débat entourant les projets peut prendre plusieurs formes : réunions publiques, groupes de travail thématiques, forum et expression dans les médias. La participation des intervenants peut aussi se faire en dehors des processus officiels de la concertation entre acteurs publics, et ce, à différents moments. La participation est un complément aux intrants traditionnels lors de la prise de décisions des gouvernements locaux en occident (Paulhiac, 2008). Par participation publique, on traite de la formalisation d'outils d'aide à la décision et de la démocratisation de la gestion publique. Prenant diverses formes, de la simple communication d'information à la décision coproduite, le débat public se déploie au sein de divers contextes territoriaux.

La participation publique et la notion de débat public sont des éléments critiques pour les projets d'aménagement depuis quelques décennies et ces phénomènes sont de plus en plus répertoriés et étudiés (Combe *et al.*, 2012 ; Douay, 2008 ; Paulhiac, 2008 ; Simard *et al.*, 2006). La participation du public est issue d'une conjonction de facteurs, crise économique, crise de gouvernabilité, remise en cause des pratiques et des techniques de gestion ayant mené à la participation et au débat

public tel qu'on le reconnaît aujourd'hui (Hamel, 1991). Depuis le changement de paradigme ayant mené à l'émergence du débat public autour des projets d'aménagement, le projet urbain a évolué pour maintenant inclure diverses prérogatives dont la gestion de nombreuses parties prenantes, et la participation citoyenne jusqu'à des modèles émergents de collaboration élargie à l'extérieur du noyau projet (Ross, 2009 ; Viel *et al.*, 2012). La participation publique prend diverses formes telles que traitées précédemment, dont la participation numérique sur diverses plateformes et outils web. Ajoutons aussi que l'introduction de ce nouveau modèle par projet est accompagnée du passage d'une approche spatialiste et réactive à une nouvelle approche stratégique basée sur une planification proactive (Pinson, 2009).

Il va sans dire que la participation est une composante clé dans la mise en œuvre d'un développement urbain durable que ce soit par le déploiement d'outils procéduraux inclusifs aussi bien que les conséquences positives de la participation sur les systèmes d'action (Villalba, 2010). La participation publique est présentée comme un moyen de mise en œuvre du développement durable visant soit à mobiliser les acteurs, soit à résoudre des tensions. Néanmoins, ce lien probant de entre développement durable et participation publique ne peut expliquer totalement le rapport qu'entretiennent ces deux variables. La participation à une forme de consultation peut appuyer les trois principes directeurs du développement durable, appui qui ne se traduit pas toujours par une recherche de cohérence entre les sphères de l'environnement, de l'économie et du social (Combe *et al.*, 2012).

Au Québec, la participation publique fait partie intégrante des démarches d'aménagement du territoire et de l'urbanisme depuis l'introduction de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (L.R.Q. C.A-19.1, 1979) qui soutient que l'aménagement ne peut se faire sans concertation des intervenants et la participation des citoyens. Le modèle québécois repose sur le «sentier de dépendance» des

pratiques participatives et consultatives basées sur le modèle du BAPE (Gariépy, 2012). Plusieurs organisations qui oeuvrent dans le développement du territoire ont dû adapter leur approche de planification des projets, dont Hydro-Québec et le ministère des Transports du Québec, sur la base des apprentissages des dernières décennies (Gariépy, 2012). Ces modifications visent à prendre en compte en amont des points de vue et requêtes de populations réceptrices.

Il appert donc que l'acceptabilité ne peut pas être simplement jugée par les détenteurs de la balance du pouvoir. L'acceptabilité est caractérisée comme étant le produit des jugements individuels qui sont susceptibles d'être modifiés selon l'influence d'un groupe. Ce jugement se produit sur la base d'une comparaison entre diverses affirmations versus une situation initiale. On juge donc s'il vaut mieux changer de situation ou préférer le *statu quo*. Ce jugement s'appuie sur des règles équivalentes selon des objectifs définis préalablement, dans un tel cas l'opinion publique est le construit des réponses, autant positives que négatives autour d'un même sujet. Le jugement individuel est invariablement basé en partie sur la perception du jugement d'un groupe de référence auquel la personne se rallie sur la base de caractéristiques communes (Brunson, 1996). De plus, ce jugement est tributaire de l'information dont l'on dispose, donc relié à la volonté du diffuseur de l'information de nous aiguiller ou non sur le projet de façon juste.

L'acceptabilité sociale est intimement liée au concept de luttes géopolitiques (Subra, 2012). Ces luttes comprennent le jeu des acteurs, les rapports de force et les luttes de pouvoir, les enjeux et conflits de localisation et d'aménagement. On observe un nombre croissant de conflits autour des projets d'aménagement, que ce soit en Europe du nord (Wolsink, 2010), en France (Subra, 2012) ou au Canada (Gariépy, 2012). Ces conflits sont largement liés à la prépondérance des problématiques ou sensibilités environnementales au sein du débat public (Subra, 2012). Conséquemment, les grands projets sont appuyés lorsque les bénéfices



environnementaux prévalent sur les désavantages en termes d'impacts (Wolsink, 2010). Par exemple, les projets de parc éolien sont généralement bien perçus au sein de la société. En revanche, dès qu'on note des impacts sur le paysage d'une partie de territoire, l'appui au projet tend à diminuer. Les conflits s'articulent donc selon les intérêts des groupes, tout comme sur la base de l'antagonisme entre collectivité et privauté des territoires en cause. Ajoutons que plus une communauté aura un historique de mobilisation commune vis-à-vis le lieu, plus celle-ci sera préparée et apte à se mobiliser de nouveau (Germain, 2012).

Les conflits ne touchent pas seulement l'objet des aménagements, mais peuvent aussi émaner de sources autres. Parmi ces autres combats, notons celui des «verts contre verts»<sup>3</sup> (Swofford et Slaterry, 2010) qui illustre un des défis que constitue l'introduction de nouvelles façons de faire, de projets et autres produits lorsqu'il y a des impacts directs au sein d'une population dont les deux parties disent défendre les intérêts environnementaux du plus grand nombre. La polarisation des opinions et la mobilisation des masses populaires font partie des attitudes observées. Un certain nombre d'attitudes ont été observées, dont le cas où un appui majoritaire à un projet d'envergure de type habituellement contesté a permis de pallier à un cadre institutionnel défavorable (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009). Parmi les autres attitudes relevées, notons celle du déficit démocratique qui implique qu'une minorité peut bloquer le projet par le processus d'approbation, allant à l'encontre de la volonté de la majorité (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009).

Les conflits peuvent porter sur un ensemble d'aspects spécifiques. Dans le cas des projets éoliens, les conflits émergent en partie du débat public au niveau local ayant trait aux impacts visuels sur les paysages naturels (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Parmi les autres facteurs influençant l'acceptabilité sociale tels qu'identifiés

---

<sup>3</sup> traduction libre de «green vs green»

dans la littérature, notons l'impact visuel, le mode de propriété du projet, l'information et la participation (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007). De façon générale, les litiges peuvent donc toucher l'environnement, le design des projets, les aspects sociaux et les retombées économiques. Ce pan de la théorie sur l'acceptabilité sociale fait référence aux similarités dans les *routines* portant sur les conflits au sujet de l'environnement à l'intérieur de différents projets.

De nombreuses voix s'accordent pour soutenir la levée des boucliers contre les projets (Rygg, 2012). Pourtant, aucun dénominateur commun d'un projet à l'autre n'a pu être observé dans la revue de la littérature portant sur l'acceptabilité sociale. Une multitude de facteurs ou de routines peuvent affecter les conditions sociales (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009) ayant ainsi une influence sur la façon dont les différentes parties prenantes agissent face au projet, que ce soit par la coopération ou la compétition. Ces attitudes dépassent le simple fait d'être en faveur ou en défaveur d'un projet et demandent une implication active vis-à-vis celui-ci. L'idée que le projet soit acceptable est donc redevable au fait que celui-ci doit être soutenable et utile au plus grand nombre. Il n'est plus possible de faire les projets seulement pour une frange de la population ou de simplement les réaliser de façon non responsable sans tenir compte des conflits qui peuvent émaner des processus projets. Il vaut mieux pour la pérennité du projet urbain que celui-ci fasse l'objet d'un consensus prenant en compte les aspirations et les demandes de la population (Ross, 2009).

Des positions conflictuelles, on observe une évolution vers la construction de consensus pour soutenir l'acceptabilité sociale des projets. Ces consensus sont la suite d'un apprentissage collectif basé sur la recherche de solution à l'extérieur des cadres et des routines habituelles. Il est aujourd'hui reconnu que l'acceptabilité sociale est l'une des cibles des projets proposant des innovations sur le plan technique, environnemental et social (Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et

Bürer, 2007). La mobilisation autour des projets est donc un élément clé en matière d'acceptabilité sociale. Cette mobilisation se fait toujours selon une équation complexe incluant la nature et les caractéristiques propres à chacun des projets, les caractéristiques géographiques la valeur des lieux pour certains groupes (Germain, 2012). La participation du public au débat entourant les projets peut revêtir plusieurs formes, selon les enjeux et les prérogatives propres à chacun des projets eux égard aux cadres et procédures institutionnelles. La participation publique est dans bien des cas un vecteur d'acceptabilité sociale, car il permet un certain niveau d'«empowerment» et d'appropriation des diverses parties. Ce sont donc des vertus non négligeables qui apportent une valeur ajoutée en soutenant une mobilisation positive envers le projet dans une majorité de cas.

### 1.1.3 Les trois dimensions de l'acceptabilité sociale

Dans cette section, il sera question des trois principales dimensions de l'acceptabilité sociale, soit l'acceptabilité socio-politique, communautaire et de marché (Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Bien que principalement issue du discours portant sur le développement et l'implantation d'énergies renouvelables en Europe, cette catégorisation est essentielle afin de mieux saisir le concept d'acceptabilité sociale. Les trois dimensions de l'acceptabilité sociale forment un tout qui demande à être présenté dans le détail. Cette séparation tripartite favorise un meilleur éclairage sur l'acceptabilité sociale qui est fortement liée à l'environnement complexe des projets à forte tendance innovatrice (Fischlein *et al.*, 2010).



**Figure 1.1 : Le triangle de l'acceptabilité sociale  
(Wüstenhagen, Wolsink et Bûrer, 2007)**



### *L'acceptabilité socio-politique*

Une meilleure compréhension de ce qu'est l'acceptabilité socio-politique est possible en séparant et en décortiquant chacun de ces deux aspects, soit le *socio* et le politique (Wolsink, 2010). Premièrement, l'aspect *socio* ou social réfère à la société civile, soit le grand public qui forme la société dans laquelle nous évoluons. Sur la notion de société civile, spécifions ici qu'il s'agit de l'ensemble des associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif. Dans un second temps, le *politique* réfère à l'État et ses institutions, ses membres. Ce sont eux qui définissent et appliquent les politiques gouvernementales encadrant et favorisant la mise en œuvre des projets (Packendorff, 1995). En d'autres mots, il s'agit du rôle joué par le législateur et les gouvernements que ce soit au travers de son discours, ses politiques, ses lois et les systèmes d'approbation et de régulation des projets. Bien que séparés sur le plan idéologique, la société civile et l'État sont entrecroisés à

cause des lois et règlements qui régissent et régulent la société, ce pourquoi, le socio-politique ne peut être réellement scindé en deux.

Cet aspect de l'acceptabilité sociale possède un lien fort avec le processus d'approbation des projets urbains. L'implantation des divers processus d'approbation remonte aux années 1970, en accompagnement au changement de paradigme en lien avec la prise de conscience environnementale (Kempf, 2007). Les processus d'approbation des projets sont similaires à plusieurs endroits dans le monde, mais ont chacun leur nuance (Sallinen, Ruuska et Ahola, 2013 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Par exemple, au Québec, les grands projets ayant un fort impact environnemental doivent se plier aux exigences législatives qui encadrent le développement de ces projets. Les cadres institutionnels pour ce type de projet comprennent le processus de consultations du Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) avant d'être approuvés par les divers ministères en cause. Cette architecture institutionnelle d'acceptabilité des projets environnementaux est fortement inspirée des structures européennes en la matière (Swofford et Slattery, 2010).

Les cadres institutionnels en place forcent les promoteurs à communiquer avec les parties prenantes, voire les écouter pour potentiellement prendre en considération les intérêts de celles-ci. Trop peu en font plus en impliquant directement la population dans le développement des projets dès la phase de préparation (Swofford et Slattery, 2010). Une telle attitude favorise l'appropriation du projet et l'engagement positif des parties envers le projet. Les développeurs doivent réaliser que les partenaires communautaires sont des joueurs d'importance pour la réussite des projets, et ce dès la phase d'initiation, avant que l'opposition ne se soit mobilisée. L'engagement de la communauté dépasse l'approbation et constitue un gage pour la durabilité de la solution augmentant du coup les bénéfices liés au projet (Bornstein, 2010).

### *L'acceptabilité communautaire*

L'acceptabilité communautaire a trait à la justice et les perceptions entre les parties au niveau local, que ce soit les autorités locales ou de la population réceptrice (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Ces parties prenantes du niveau local jouent un rôle crucial dans l'acceptabilité sociale des projets. Ainsi, comme le dit Wolsink (2010 : «local stakeholders will always be good advocates of the most sustainable policies» (p. 309). L'acceptabilité communautaire repose sur l'idée de justice qui peut être décomposée en justice procédurale et en justice distributive (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). La justice procédurale reflète la transparence et l'équité dans les processus de justice et lors de la prise de décision. Dans cette veine, on se questionnera à savoir si le processus de prise de décision est équitable pour l'ensemble des parties prenantes et si celles-ci ont une véritable opportunité de participer aux débats et à la prise de décision (Gross, 2007 ; Shindler, Cheek et Stankey, 1999). La justice distributive est relative au concept de distribution de la justice et de l'égalité pour tous. Par exemple, pour un même travail, chaque individu mérite un salaire équivalent selon des caractéristiques similaires. De façon plus large, la justice distributive réfère à la distribution des honneurs, des biens, des impacts pour tous. Un bon exemple de la justice distributive est le fait que ce n'est pas toujours à une population démunie de recevoir les déchets des quartiers riches. Il est donc primordial de limiter les impacts, de s'assurer de leur distribution et la proportionnalité de ceux-ci. Dans le cas de l'acceptabilité sociale, le partage des coûts et des bénéfices liés aux projets sont certainement les éléments les plus près de cette idée de justice distributive (Germain, 2012 ; Gross, 2007 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007).

Diverses portions de la population sont touchées par des éléments de justice différents. La résultante d'une perception d'injustice a pour effet de provoquer les protestations, de dégrader la qualité des relations entre les groupes et les individus,

particulièrement lorsque ces décisions bénéficient directement à une ou des sections de la population à l'encontre des autres parties (Gross, 2007 ; Wüstenhagen, Wolsink et Burer, 2007). La combinaison de la justice distributive et procédurale est à la base de l'acceptabilité communautaire (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009). La confiance est un élément clé dans l'implantation d'un projet ayant des composantes qui risquent de toucher l'environnement, l'économie et/ou la société. L'équité perçue est dépendante du degré d'occurrence, l'information sur ces risques, ainsi que la façon dont ceux-ci sont gérés (Owens ; Owens et Drifill, 2008).

La cohésion au niveau local entre les institutions et la population, en plus du partage d'intérêts économiques, favorisent les chances de réussite des promoteurs (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009). Les autres éléments qui jouent en faveur de la réussite des projets comprennent l'implication et l'écoute des parties prenantes locales, le traitement équitable des parties, le respect ainsi que la transparence du processus de prise de décision (Gross, 2007). Les parties prenantes locales doivent avoir un niveau substantiel d'influence et un certain degré de pouvoir afin de pouvoir contribuer réellement à la formalisation du projet. Parmi les facteurs importants en acceptabilité communautaire, notons le type de communauté, l'appartenance régionale ainsi que le statut social, le profil socio-économique et les valeurs privilégiées par les individus (Germain, 2012).

Le phénomène du «*Not in my Backyard*» (NIMBY) est à prendre en compte de façon nuancée dans l'examen de l'acceptabilité sociale. Ce phénomène est relatif aux mobilisations citoyennes contre les grands projets sur la base de la proximité géographique entre la population locale et les infrastructures envisagées (Rygg, 2012 ; Swofford et Slattery, 2010). Ce phénomène sociologique révélé un peu partout autour du globe est surtout à propos de projets ayant des impacts dits collectifs ou communautaires, touchant entre autres l'aménagement du territoire. Il est souvent dit que la population supporte les projets d'innovation énergétique

jusqu'à ce que ceux-ci soient planifiés dans leur cour arrière, d'où le NIMBY relié à ce type de projet (Wüstenhagen, Wolsink et Burer, 2007). Pourtant ce concept n'explique pas l'ensemble des facteurs qui influencent le support ou l'appui des projets par la population, dont la dimension temporelle est évacuée. Les interactions, la nature dynamique des processus d'approbation et les conditions sociales de l'opérationnalisation du projet ajoutent à la complexité de la situation du débat public, dépassant le «nimbyisme<sup>4</sup>» (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009 ; Devine-Wright, 2005).

L'émergence du nouveau modèle de construction de l'intérêt général est en fait la réponse politique à la multiplication des conflits en aménagement (Jobert, 1998). La décentralisation des pouvoirs a amené les élus à s'allier aux locaux dans le déploiement des projets, en dépit des promoteurs habituels. Ces changements sont aussi le reflet de la prise en compte d'un «marché» des nuisances collectives, portant un préjudice à l'ensemble de la communauté réceptrice, hautement négligée auparavant. La contestation reflète le refus des citoyens d'être «mis devant le fait accompli» (Gariépy et Gauthier, 2009 ; Jobert, 1998).

En général, les modèles de prise de décision «top-down» favorisent les attitudes négatives envers les projets, car ceux-ci laissent trop souvent peu de place aux discussions formelles entre les parties en cause. Ainsi, la population et la communauté locale se désapproprient le projet, allant jusqu'à le désapprouver, ce qui peut avoir des répercussions considérables sur le succès des projets (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009).

#### *L'acceptabilité de marché*

---

<sup>4</sup> traduction libre de «nimbyism» Agterbosch, Meertens et Vermeulen, «The relative importance of social and institutional conditions in the planning of wind power projects» 394.

L'acceptabilité de marché est relative au comportement des clients (acheteurs) et des investisseurs vis-à-vis les nouvelles technologies (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Cet aspect de l'acceptabilité réfère aussi à l'appropriation des nouveaux créneaux, par exemple l'émergence du domaine de la construction durable en Amérique du Nord avec l'implantation de critères d'évaluation LEED. Des efforts considérables sont demandés afin que le marché absorbe un tel changement, encore faut-il que le marché lui-même sache reconnaître l'opportunité lorsqu'elle se présente. L'organisation est directement touchée par l'acceptabilité de marché, car elle doit savoir s'adapter rapidement aux modifications du marché. De plus, les organisations qui déploient leurs activités à l'international doivent se plier aux attentes et demandes des divers marchés dans lesquels elles évoluent (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007).

Il existe une relation étroite entre l'acceptabilité socio-politique et l'acceptabilité de marché, de par le fait que les industries innovantes ou controversées déploient des efforts considérables en lobbying auprès des gouvernements. Cette dimension est relative à la théorie portant sur la diffusion de l'innovation (Rogers, 2003). La diffusion de l'innovation est tributaire des divers processus communicationnels déployés par les organisations innovantes. Ainsi, les clients doivent être informés des technologies disponibles et éduqués à propos de ces nouvelles technologies. Ces activités de sollicitation demandent un haut degré d'influence sur des systèmes complexes. Une fois les changements désirés mis de l'avant, les modèles d'approvisionnement et de développement sont modifiés, ce qui entraîne des impacts non négligeables pour les investisseurs (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Cette troisième dimension de l'acceptabilité sociale et son lien avec l'atteinte des objectifs des projets innovants demeurent toujours à détailler, bien qu'il fut démontré (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007).



Selon la logique de marché, les projets s'inscrivent en interrelations, sortant ainsi du modèle de la fragmentation des initiatives (Pinson, 2009). Autant les objectifs que les acteurs du projet sont donc loyaux, favorisant le partage d'un métaprojet et parfois d'une culture du projet impliquant une élaboration commune. Les acteurs privés n'agissent donc plus selon le schème de leurs intérêts propres, mais selon une norme de réciprocité au sein d'un réseau incluant la société civile et les institutions. Nous assistons donc à une révision de la logique de marché économique vers un marché beaucoup plus inclusif des sphères sociales et environnementales. Cette observation est particulièrement vraie dans le cas du marché dans lequel s'inscrivent les projets urbains.

#### *Retour sur les trois piliers de l'acceptabilité sociale*

Les trois aspects de l'acceptabilité sociale sont donc indissociables (Wolsink, 2010). L'acceptabilité politico-légale est rencontrée lors de la régulation des processus et d'arbitrage de la prise de décision par les instances en autorité. Quant à elle, l'acceptabilité communautaire est observée lorsque le projet est perçu comme étant équitable et juste au sein de la population réceptrice. L'acceptabilité de marché est observée lorsque le marché se régule pour faire place à des solutions innovantes. Cet aspect a été moins couvert dans la littérature jusqu'à maintenant, et il est moins évident de faire le lien entre cet aspect et la difficulté de réaliser des projets innovants (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007).

#### 1.1.4 Le processus d'acceptabilité sociale

Le processus d'acceptabilité sociale se déploie sur la totalité du cycle de vie des projets. La division en phases a pour objectif d'en faciliter la gestion, de mieux saisir les enjeux relatifs à chacune de ces grandes étapes, ainsi que les processus à déployer. Chaque phase est distincte, en ce qui a trait à ses livrables, ses ressources et les techniques et outils préconisés. Le cycle de vie générique des projets comprend quatre phases (PMI, 2013): soit la conception qui se termine avec le dépôt d'une charte de projet ; la planification qui sert à définir le projet et son plan ; la réalisation qui vise l'exécution des divers livrables dans le temps et la terminaison qui se conclut avec la livraison et la clôture des dossiers. S'entame ainsi la vie utile du projet par son opérationnalisation.

Il s'agit d'un processus qui comprend de nombreuses itérations selon le degré de risques subit par le projet. Il en va ainsi pour l'acceptabilité sociale, les acquis du départ doivent être soutenus, vérifiés et validés à chacune des étapes du projet (Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Dans le cas des projets ayant des enjeux en matière d'acceptabilité sociale, chacune de ces phases représente un défi différent. De façon classique, on traite l'influence des parties prenantes comme diminuant au fil du projet (Wolsink, 2010). Pourtant, on fait souvent état de la prépondérance de la phase de conception-planification dans la fixation des consensus en matière d'acceptabilité sociale sous la forme de la concertation. C'est à ce moment que se jouent les dés en matière de support et d'appropriation du projet, par différents mécanismes inhérents à chaque type de projet.

Diverses recherches ont démontré que l'acceptabilité d'un projet se déploie selon une courbe en U au fil du déroulement du projet (Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). Selon une telle courbe, l'acceptabilité est forte au début des projets, lors de leur annonce, et diminue au fil de celui-ci pour atteindre son plus bas niveau



lors de la phase de conception. Par la suite, l'acceptation des projets au niveau local tend à augmenter pour atteindre son paroxysme à la mise en opération du projet. Cette courbe d'acceptation est un élément clé pour ancrer la notion de cycle de vie des projets et l'acceptabilité sociale. L'acceptabilité communautaire est fort certainement le pilier touchant la proximité entre le projet et le milieu d'accueil.

Un ensemble de facteurs contribue à l'émergence d'opposition aux projets, et ce, à chacune des étapes du projet. Dans le cas des projets éoliens ou urbains, les caractéristiques pouvant mener à une levée de boucliers sont l'esthétisme, le patrimoine, une mauvaise interface entre les usages, une menace d'embourgeoisement et finalement la dégradation des espaces naturels et publics (Wolsink, 2010). Le processus de gestion de l'acceptabilité sociale laisse place à la négociation et au compromis afin de gérer au mieux les sources de discordes. À propos de la constitution de compromis, celui-ci peut prendre plusieurs formes selon la source conduisant à celui-ci. En mode projet, le compromis ne peut être forgé sans la prise en compte et la gestion efficace des parties prenantes. La construction du compromis est intimement reliée à l'information, la participation et la négociation avec le public.

#### 1.1.5 Conclusion

Comme nous l'avons défini précédemment, l'acceptabilité sociale est basée sur «l'assentiment de la population à un projet ou une décision résultant du jugement collectif que le projet est supérieur aux alternatives connues, incluant le statu quo» (Brunson, 1996). Dans cette optique, il est essentiel de mieux comprendre quelles sont les parties impliquées au sein du processus des projets. Comme l'affirme Brunson (1996, p.14) : «well-designed and truly collaborative public participation processus could be used to define the bounds of possible trajectories». Comme les

parties doivent collaborer ensemble, il est nécessaire que celles-ci aient la volonté de faire les ajustements nécessaires aux propositions initiales face aux opinions des autres intervenants dans le processus projet. De plus, pour construire un jugement d'acceptabilité valable, il vaut mieux être en mesure de détenir un portrait précis de l'ensemble des opinions portant sur le projet.

Le processus de gestion de l'acceptabilité sociale n'est pas sans rappeler les liens forts entre la communication et la gestion des parties prenantes (Lehmann, 2013), la création de la confiance entre les parties et l'adhérence au projet (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007), et finalement la construction d'un réseau de support au projet (Wolsink, 2010). Ces thématiques inhérentes à la construction de consensus projets feront l'objet d'une étude plus exhaustive dans la prochaine section.

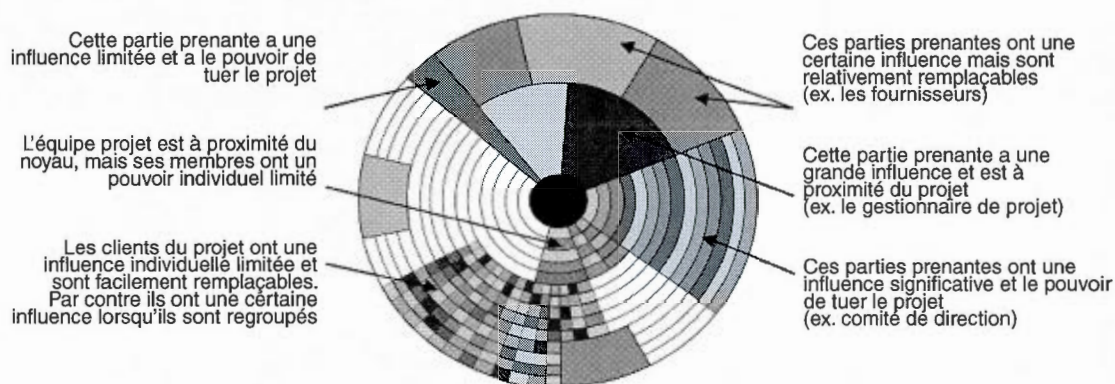
## 1.2 Les parties prenantes

Les parties prenantes sont définies comme étant les parties ayant un intérêt du début à la fin du projet (Boddy et Buchanan, 1992 ; Eskerod et Huemann, 2013 ; O'Brien, Marzano et White, 2013). Diverses théories ont contribué à la construction de la théorie portant sur la gestion des parties prenantes en mode projet. Des sciences sociales, on retient l'accent mis sur les concepts de justice, d'équité, de droits sociaux et de l'impact majeur dans la façon que les parties prenantes exercent leur pouvoir moral sur le développement du projet. La théorie instrumentale (Donaldson et Preston, 1995) mise sur l'intégration d'interfaces entre les parties prenantes et l'équipe de gestion. Cette relation est contingente selon la nature, la qualité et les caractéristiques des interactions, impliquant le besoin de négocier et d'ajuster le projet. La confiance, le support et les motivations de chacun influencent positivement ou négativement le projet selon que les relations soient harmonieuses ou conflictuelles (Germain, 2012). La théorie convergente (Jones et Wicks, 1999) propose la convergence du mode réactionnel selon le type et la position des parties prenantes. Le gestionnaire de projet doit ainsi développer la confiance mutuelle et miser sur la coopération dans ses actions pour respecter la morale et les standards éthiques. Un ensemble de théories vont dans le même sens, soit que le projet doit être légitimé et validé auprès des parties prenantes, et ce tout au long du projet (Bourne et Walker, 2005, 2006).

Les parties prenantes sont souvent traitées tels des risques, on les identifie, on établit une stratégie de gestion selon leurs degrés de pouvoir ou d'influence sur le projet, un peu comme un risque auquel on accorde un niveau d'occurrence. Tout comme dans le cas de la gestion des risques, la gestion des parties prenantes fait aujourd'hui l'objet d'une méthodologie détaillée. Un des outils de gestion, le «cercle

des parties prenantes»<sup>5</sup> (figure 2) aide à la visualisation des parties prenantes selon le positionnement de celle-ci et leur degré d'influence sur le projet (Bourne et Walker, 2006). Cet outil reprend les étapes classiques d'un plan de gestion des risques, soit l'identification, la priorisation, la mise en marche d'une stratégie de développement de relation sur le long terme. Un tel plan de gestion doit être mis à jour au besoin à cause de la notion de dynamisme des organisations (Aaltonen et Kujala, 2010).

**Figure 1.2 : Le Cercle des parties prenantes (Bourne & Walker, 2006)<sup>6</sup>**



La stratégie de gestion est donc en lien avec le type de relation envisagé entre le noyau projet et ces parties. L'exploitation fait état d'une relation où il y a une partie qui domine l'autre. La réciprocité<sup>7</sup> réfère au rapport d'égal à égal entre les parties. La mutualité<sup>8</sup> a trait à l'attitude des deux parties qui s'engage dans la poursuite d'objectifs communs. Une telle relation ou la mutualité est à l'avant-plan doit être inclusive, transparente et permettre l'*empowerment* des parties. En mode projet, on

<sup>5</sup> Traduction libre de *Stakeholder Circle*<sup>TM</sup>

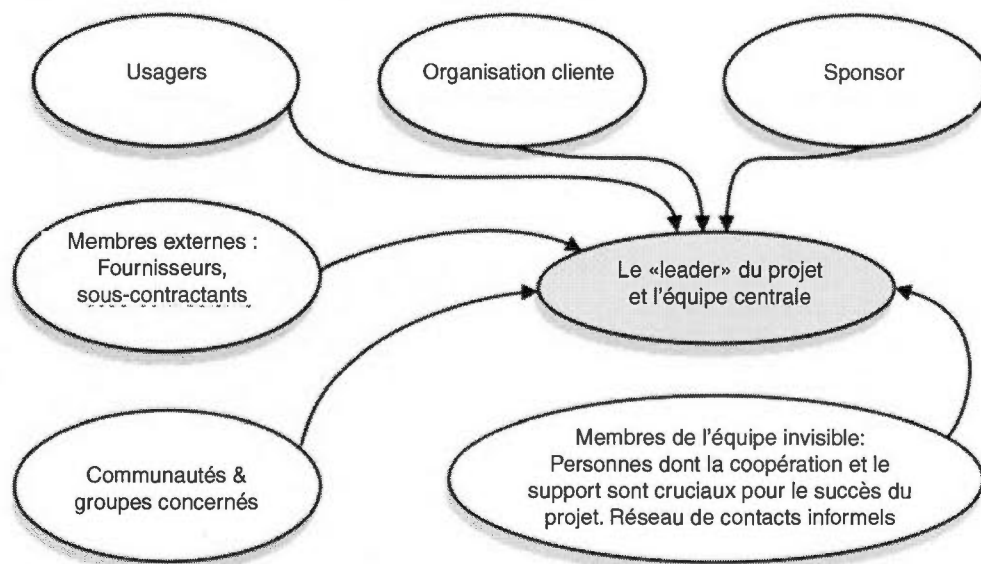
<sup>6</sup> Traduction libre

<sup>7</sup> Traduction libre de *Reciprocity*

<sup>8</sup> Traduction libre de *Mutuality*

retrouve un certain nombre de parties prenantes qui peuvent être catégorisées de diverses façons, dont le modèle générique élaboré par (Walker, 2003).

**Figure 1.3 : Modèle générique des parties prenantes (Walker, 2003)<sup>9</sup>**



#### *Le parties prenantes internes*

Les parties prenantes internes sont en fait les parties liées contractuellement autour du projet. Selon la catégorisation proposée par Walker (2003) les parties prenantes internes sont le leader et l'équipe centrale, le sponsor, le client, l'équipe de support du projet et l'équipe externe comprenant les fournisseurs et les sous-traitants. Cette étendue de parties prenantes induit la notion d'équipe élargie du projet. La littérature traite aussi des parties prenantes primaires ou directes.

<sup>9</sup> Traduction libre



La définition classique de l'équipe projet est révolue et laisse place à une équipe élargie où la collaboration interorganisationnelle est omniprésente. La collaboration réfère à la capacité ou l'action d'agir en équipe dans l'atteinte d'un but commun. La collaboration est souvent mise à l'avant-plan pour résoudre des problématiques de haut niveau afin de faire émerger des solutions innovantes. De surcroît, la collaboration est perçue comme la création collective d'un artefact (produit), les grandes choses ne pouvant être accomplies que de façon collective (Paulus, Dzindolet et Kohn, 2012). Les solutions novatrices et pérennes sont possibles grâce à la collaboration entre les parties, tout en prenant appui sur des processus bien établis.

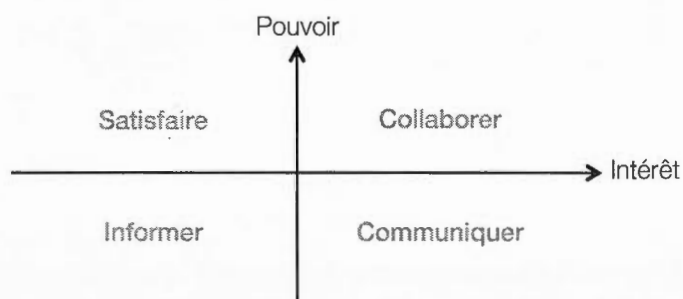
#### *Les parties prenantes externes*

Autour du projet gravite un ensemble de parties qui, bien que dépourvues de lien contractuel avec le projet, en vit ou subit les impacts directs ou indirects (Eskerod et Huemann, 2013). La littérature introduit aussi les concepts de parties prenantes secondaires ou indirectes. Ces parties sont les organismes publics donnant les autorisations, les résidents du milieu de réception du projet, les groupes de pression environnementalistes, des journalistes et d'autres parties. Selon la catégorisation de Walker (2003), ces parties sont les utilisateurs, les membres de la communauté et les autres parties intéressées (gouvernement, groupes de pression). Ces parties ont toutes des positions selon leur intérêt et pouvoir vis-à-vis le projet. Les organismes publics ont un rôle de régulation des projets, car ce sont eux qui vont donner les autorisations et permis suite à la démarche d'approbation des projets. Le citoyen perçu comme un citoyen expert au même titre que les professionnels. Les parties prenantes externes sont aussi importantes que les parties prenantes internes, il vaut mieux les traiter selon une approche efficace de par leur pouvoir et leur influence sur le projet (Aaltonen et Kujala, 2010).

### 1.2.1 La gestion des parties prenantes externes

La gestion classique des parties prenantes est faite selon la position des celles-ci vis-à-vis le projet. La stratégie de gestion se fera selon quatre niveaux, soit surveiller, communiquer, satisfaire (écouter, prendre en compte) et finalement collaborer. Selon cette classification on abordera les parties prenantes selon leur pouvoir envers le projet et leur degré d'intérêt. La collaboration avec les parties prenantes externes reprend les grandes lignes de la construction de la collaboration entre les parties internes, soit l'engagement des parties, la confiance mutuelle et la communication (Germain, 2012). La stratégie de gestion met de l'avant la façon d'agir avec les parties prenantes externes. Comme les projets évoluent sur une longue échelle spatio-temporelle, il est nécessaire de mettre à jour la stratégie de gestion des parties prenantes externes selon l'avancement du projet et l'évolution de leur position envers le projet.

**Figure 1.4 : Stratégie classique de gestion des parties prenantes (PMI, 2013)**



La stratégie de gestion des parties prenantes externes peut se construire de diverses façons selon la vision de l'organisation. Divers degrés de participation des parties sont souhaitables eux égard à leur position par rapport aux projets et la



volonté de l'organisation qui réalise le projet. Le spectre de la participation publique va donc de la non-participation jusqu'au contrôle du projet par la population, en passant par la coopération symbolique selon le degré d'engagement des parties (Arnstein, 1969 ; O'Brien, Marzano et White, 2013).

La communication joue un rôle clé en matière de gestion des parties prenantes. On traite de la mise en commun des connaissances, autant des experts techniques que des citoyens (Germain, 2012). Ces «inputs» sont primordiaux et demandent la construction d'un système complexe de traitement et d'analyse afin que le projet en retire le plus de bénéfices que possible. La mise en réseau des informations et de la communication entre les acteurs s'accorde avec une coordination juste et fine de l'action, selon la vision préalablement établie conjointement entre les acteurs. Cette vision partagée se trouve à la jonction des valeurs collectives et individuelles, soit le résultat d'un compromis favorisant l'émergence d'un idéal commun si possible (Germain, 2012 ; Savard, 2013). La communication, la mise en réseau, l'engagement des acteurs sont des éléments clés de la collaboration dans un modèle propre à chaque projet. La contingence des situations appelle donc la recherche de solution unique pour chacune des situations projet (Germain, 2012). Au-delà de l'information et de la communication se détachent la satisfaction et finalement la collaboration avec les parties. La nuance entre ces deux attitudes est basée sur l'atteinte d'objectifs communs via de la coopération dans le cas de la collaboration, alors que la satisfaction ne requiert pas la collaboration entre les parties.

La confiance, le support et les motivations jouent un rôle clé sur l'évolution des relations entre les parties à propos du projet. Ainsi, ces éléments vont influencer positivement ou négativement le projet selon que les relations soient harmonieuses ou conflictuelles (Germain, 2012). Ce constat s'inscrit dans la lignée de la théorie convergente qui propose la convergence du mode réactionnelle selon le type et la

position des parties prenantes. Le gestionnaire de projet doit ainsi développer la confiance mutuelle et miser sur la coopération dans ses actions pour respecter la morale et les standards éthiques. Un ensemble de théories vont dans le même sens, soit que le projet doit être légitimé et validé auprès des parties prenantes, et ce tout au long du projet (Bourne et Walker, 2005, 2006).

Pour conclure sur la gestion des parties prenantes externes, il est essentiel d'insister sur l'importance d'identifier et de prioriser les parties selon leur degré d'influence et d'intérêt envers le projet. À partir de ce positionnement initial, l'équipe de gestion de projet sera en lieu d'établir une stratégie efficace accompagnée d'un plan de gestion afin de mobiliser les parties selon ses intentions et les besoins propres à chacune des situations. La gestion des parties prenantes est aussi un processus qui se déploie tout au long du cycle du projet, nécessitant qu'on y rattache des ressources et l'expertise nécessaire (Savard, 2013).

### 1.2.2 Conclusion

En conclusion, l'établissement d'une stratégie et d'un plan de gestion des parties prenantes est une activité intégrante de la gestion des projets. Cette activité demande un effort continu, autant pour identifier, prioriser que mettre en œuvre la stratégie établie (Bourne et Walker, 2005, 2006). Ce travail est de toutes les phases du projet et requiert doigté et minutie afin d'assurer un suivi serré de l'évolution de la situation. Cela est d'autant plus vrai dans le cas où l'on favorise une adhésion des parties et la satisfaction d'un grand nombre, dont dans le cas des projets urbains. En considération du cycle de vie des projets urbains, il sera pertinent de vérifier comment cette stratégie de gestion des parties prenantes est déployée en continu au fil du projet, avec des variations au plan stratégique selon le niveau d'intérêt et le pouvoir des parties envers le projet.

### 1.3 Le projet urbain

Le projet urbain est une notion floue par définition, tel que relevé par un bon nombre d'auteurs dont Gariépy (2014) dans le sens où le projet urbain touche à une multitude d'éléments et peut revêtir plusieurs formes. Les projets urbains incluent donc la construction d'infrastructures, le développement de nouveaux quartiers, la requalification de quartiers anciens et la construction d'équipements communautaires et collectifs. L'étendue de cette liste de types de projets urbains confirme la définition établie dans le dictionnaire de *l'aménagement et de l'urbanisme* (Merlin et Choay, 2005), qui se concentre surtout sur le projet comme porteur de changements pour une ville, territoire habité non passif. Que l'on traite d'initiatives d'aménagement, de développement, de planification ou d'infrastructure urbaine, le projet urbain demeure en tout temps relatif à l'action d'intervenir sur la ville, son milieu bâti, social ou économique par des projets de diverses natures.

Le projet urbain est d'intérêt public par définition, en lien avec la triple réalité de la ville qui est un territoire socio-économique, reposant sur le patrimoine construit et ses grandes institutions (Subra, 2012). Cette réalité se rapporte à la complexité du projet urbain et surtout des potentiels impacts de celui-ci sur les multiples facettes de la ville. Ces impacts touchent plusieurs aspects que ce soit l'environnement, la société et l'économie. Le projet urbain se veut aussi la recherche de solution optimale en matière d'aménagement de l'espace urbain, de qualité de vie et de développement économique. Par design optimal, on traite aussi de la solution acceptable qui repose sur un jugement articulé selon l'intégration de certaines caractéristiques que sont la nature du projet, le territoire d'accueil et le processus d'arrimage, de planification et d'autorisation selon des modalités propres à chacun des projets (Gariépy, 2014).

Les acteurs projets concourent tous ensemble à la réalisation d'un projet qu'il leur serait difficilement réalisable sans leur filiation. La mise en œuvre des projets se fait donc selon une logique de «rationalité interactionniste» (Pinson, 2005). Dans ce contexte, il est ardu de cerner de façon précise les acteurs et leurs champs d'application en mode projet, ceux-ci trouvant leur définition dans l'action. Gilles Pinson (2005 ; 2009) apporte une nuance intéressante en deux volets à la définition du projet urbain. Premièrement, avec le processus projet, la ville ne se définit plus comme un espace à aménager tel que préconisé par l'urbanisme de plan, fonctionnaliste et moderniste, mais plutôt selon l'angle des interactions entre les acteurs projet. Véritable acteur collectif, le milieu urbain devient ainsi le reflet d'une société à mobiliser selon une équation complexe. Au cœur du contexte de valorisation territoriale, cette équation conjugue le patrimoine bâti et l'identité locale aux revendications des acteurs urbains. Dans un second temps, le projet transforme en profondeur les façons de faire la planification urbaine. La démarche projet se différencie de la démarche plan sur quatre volets, soit l'intégration de l'incertitude, l'organisation d'itération entre les différentes phases de l'action, le souci de mobilisation sociale et les modes de coordination.

Le projet urbain tient compte de son contexte afin de s'inscrire dans une certaine continuité historique, morphologique et architecturale à l'instar de biens d'autres types de projets (Prochazka, 2009). Parmi les autres finalités du projet, notons les qualités esthétiques ainsi que la qualité de vie. On traite aussi des valeurs urbaines que porte le projet, soit l'expression de l'identité des lieux ou d'un territoire (Pinson, 2009). Selon cette orientation du projet urbain en ligne avec les valeurs collectives, il est intéressant de s'attarder au processus design, de composition de l'espace urbain et de construction de la ville, ou plutôt au processus de co-construction du projet par ses nombreux artisans (Ascher, 2008 ; Pinson, 2009). Le concept de co-construction fait état de la conciliation des intérêts individuels et collectifs, soit du management de



l'urbanisme et de la nécessaire collaboration entre les diverses parties tel que développé précédemment.

L'envergure des projets urbains, autant du point de vue des coûts que de l'échelle d'application, semble variable selon le milieu aussi bien que selon l'objectif stratégique traité. Néanmoins, bien que tout projet urbain atteigne des objectifs métropolitains, ceux-ci ont surtout des impacts au niveau du milieu d'insertion qu'est le quartier, d'une échelle plus limitée (Gariépy, 2012). Le déploiement des projets urbains sur une longue échelle temporelle tend à complexifier la compréhension que nous avons de ceux-ci. C'est donc une succession d'actions en résonance avec plusieurs échelles territoriales. Il importe ici de rappeler la primauté de la notion d'échelle des projets urbains qui peuvent se déployer au niveau de la métropole, du quartier, voir même d'un simple lot. L'envergure de ces projets est donc largement difficile à saisir et mesurer. Par exemple, la simple construction d'un bâtiment d'accueil pour une population marginalisée aura un effet positif dans un large périmètre urbain, ayant des répercussions non seulement d'un point de vue social, mais également économiques. L'envergure et la localisation sont donc des éléments extrêmement importants à considérer, car ils auront un impact non négligeable sur le débat public (Gariépy et Gauthier, 2009). En jumelant l'ensemble de ces aspects, il appert que les projets urbains sont particulièrement sensibles sur les aspects spatio-temporels ainsi qu'en ce qui a trait à leur coût et à leur impact sur les populations réceptrices.

Tout comme les projets d'envergure, les projets urbains mettent à l'avant-plan le déploiement d'innovations techniques et technologiques. Dans une telle situation, l'innovation et la créativité sont perçues comme des leviers pour le développement de solutions pérennes (Paulus, Dzindolet et Kohn, 2012). Le développement de nouveaux produits, de nouveaux modèles d'affaires ou de développement économique impliquent une large part d'innovation, afin de profiter de solutions

complètes. Les projets dits innovants gagnent en complexité et dépassent maintenant les capacités et expertises d'une seule équipe, d'où les partenariats et autres formes d'association favorisant les processus collaboratifs (Hoegl, Weinkauff et Gemuenden, 2004). Dans cet ordre d'idée, les projets dits durables visent à changer les façons de faire et de rendre les produits ou services plus responsables vis-à-vis l'environnement et la société. Les projets durables s'insèrent donc dans cette grande catégorie des projets d'innovation. La recherche d'un tel type de solution implique fort souvent un grand nombre de parties prenantes internes et externes.

La notion de gouvernance est un élément pointilleux dans le cas des projets urbains. De façon traditionnelle, les projets urbains sont menés par des organismes publics et quelques fois par des promoteurs privés. Dans les dernières décennies, une nouvelle forme hybride a émergé, soit le partenariat entre des acteurs publics et privés sous des formes et appellations variées, dont les fameux Partenariats publics privés (PPP). Les partenariats visant la réalisation des projets urbains comprennent divers intervenants, les organisations publiques jouant le rôle d'accompagnateur et de régulateur (Viel *et al.*, 2012). Bien que temporaires, ces organisations sont pourtant actives un certain nombre d'années, soit pour la durée de l'ensemble des étapes projet. La mise sur pied d'une organisation temporaire dans le développement du projet implique une stratégie organisationnelle mettant à l'avant-plan le regroupement de plusieurs acteurs qui poursuivent des objectifs communs. Que ce soit par des alliances, des partenariats ou des «*joint-venture*», il est essentiel de retenir que la stratégie déployée a pour but la réalisation efficiente du projet (Andersen, 2006 ; Packendorff, 1995 ; Sahlin-Andersson et Söderholm, 2002). Le développement du projet urbain nécessite la mise en place d'équipes multidisciplinaires afin de répondre à des problématiques à multiniveau. Le travail d'équipe et la collaboration occupent donc une place prépondérante dans le développement des projets.

Il est nécessaire d'ajouter que le modèle de gouvernance des projets urbains est empreint du pluralisme en matière de leadership. Le partage du leadership doit être organisé sous un angle politique, afin de coordonner les actions des acteurs autonomes (Pinson, 2009). Cette réalité reflète la gouvernance collégiale des projets et de façon plus large de la ville. De surcroît, le projet urbain s'inscrit dans une logique entrepreneuriale dont les villes prennent de plus en plus conscience afin de rivaliser entre elles et de se démarquer (Pinson, 2009). C'est donc un objectif intrinsèque que de mener des projets urbains uniques à chacune des villes. À l'instar des autres types de projets, le projet urbain découle d'une opportunité. Ainsi, sur la base d'un besoin on définit des objectifs de travail qui permettront de poursuivre le projet de manière à satisfaire les parties, dont les citoyens.

À propos de la capacité d'action collective, il faut spécifier que celle-ci est dépendante de la capacité à mobiliser les acteurs en permanence et à articuler leurs ressources. Il en ressort que l'urbanisme et la planification du territoire et ses outils de mise en œuvre, dont le projet urbain, sont des activités sociales de mobilisation locale permanente (Gariépy et Gauthier, 2009 ; Pinson, 2005, 2009). Finalement, on peut dégager que les projets urbains sont particulièrement sensibles aux controverses dans l'opinion publique, telle que reflétée et véhiculée dans les médias. Cette fragilité s'observe dans une multitude de milieux.

La participation citoyenne est un élément-clé dans le cadre de la réalisation de projets urbains. Bien qu'un ensemble élargi d'acteurs s'entende sur les vertus de la participation citoyenne, il demeure à établir ce qui motive une stratégie de participation au lieu d'une autre. Selon Arnstein (1969), la participation est une terminologie différente pour désigner le pouvoir citoyen. En incluant la population dans la mise sur place de programmes et de plans, on peut s'attendre à induire des réformes qui permettront des retombées et des bénéfices pour une société plus riche. La participation s'étend donc d'une coquille vide jusqu'à la réalisation de



bénéfices communs sur la base d'un pouvoir réel qui est partagé ou non entre les institutions et les citoyens (O'Brien, Marzano et White, 2013). Force est d'admettre que la participation citoyenne est souvent perçue comme étant une façon d'alourdir les processus et de maintenir le «statu quo». Dans la plupart des cas, la participation des citoyens est en concordance avec les échelles territoriales d'action inférieures à celle des agglomérations métropolitaines (ville, quartier, secteur, rue, zone). D'ordre général, on traite de participation citoyenne à l'échelle des quartiers dans laquelle s'inscrivent les projets d'équipements ou d'aménagements spécifiques, selon la prépondérance de la proximité entre les infrastructures et les locaux (Bacqué, 2005 ; Paulhiac, 2008).

L'argumentation, la délibération et le débat sont les nouvelles règles de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, dont le projet urbain est un dispositif de mise en oeuvre. Dans cette logique, le nouvel urbanisme est d'un côté caractérisé par sa dimension procédurale qui mise sur des dispositifs de discussion et de négociation, et d'un autre côté par son attitude réflexive qui vise l'approfondissement des connaissances par la négociation et l'interaction entre les acteurs (Ascher, 2008 ; Gariépy et Gauthier, 2009). Ce déploiement d'un urbanisme renouvelé se répercute dans les façons de mener les projets d'aménagements et de développement urbain.

De façon synthétisée, le projet urbain requiert des investissements d'envergures provenant autant du milieu public que privé, engendrent des bénéfices économiques et non pécuniaires. Ce type de projet transforme l'espace urbain et ses activités, et il en résulte des pressions sociales sur les populations en place ainsi que sur les infrastructures urbaines. Somme toute, il est essentiel de retenir que le projet urbain est complexe en grande partie à cause de son inscription dans un réseau d'acteurs évoluant au sein d'un environnement empreint d'incertitudes. La complexité des

projets urbains et le paradigme actuel de l'acceptabilité sociale font en sorte qu'il est primordial d'étudier plus en détail certains aspects reliés.

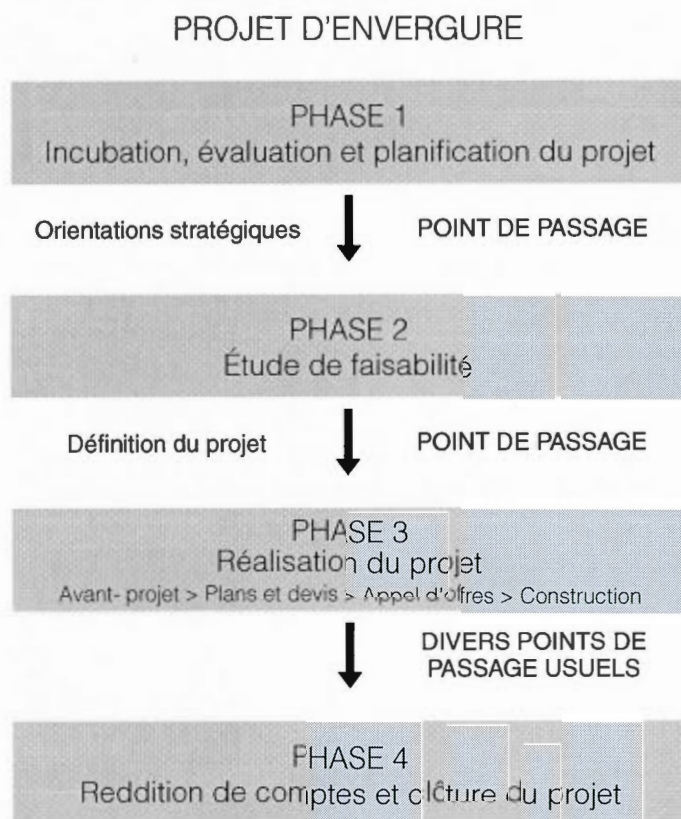
### 1.3.1 Le cycle de vie du projet urbain

En ce qui a trait au cycle de vie du projet urbain, celui-ci est similaire au cycle de vie des projets d'envergure. Les phases du projet ne sont pas aussi définies que dans un projet dit *classique*. Miller et Lessard (2000) introduisent le terme *épisode* qui réfère à des phases plus longues nécessitant de nombreuses itérations. Il devient vite difficile de cerner l'étendue du cycle de vie de ce type de projet, car les projets urbains sont de grande échelle, contenant souvent plusieurs sous-projets, ayant chacun leur cycle de vie en particulier. Ces projets prennent place dans un réseau élargi, incluant de nombreuses parties prenantes et s'inscrivent de façon plus large dans l'histoire urbaine et sociétale. Souvent, les grands projets urbains sont découpés en sous-projets, afin de pallier des problèmes liés à l'échelle, entre autre sur le plan de la temporalité. Dans le cadre de notre revue de littérature, le cycle de vie général des projets urbains qu'il soit petit ou d'envergure sera comparé au cycle de vie classique des projets.

Figure 1.5 : Structure générique du cycle de vie des projets (PMI, 2013)



**Figure 1.6 : Phasage général des projets selon le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux (Ville de Montréal, 2011)**



De façon classique, tel que définie dans le PMBOK (PMI, 2013), la structure du cycle de vie des projets (figure 1.5) comprend 4 grandes phases, soit le démarrage de projet (conception et idéation), l'organisation et la préparation (planification), l'exécution et finalement la clôture du projet (suite à la livraison ou la mise en opération). Il est intéressant de comparer le cycle de vie classique à celui établi par la Ville de Montréal dans son Cadre de gouvernance des projets et des programmes

de gestion des actifs municipaux<sup>10</sup> (Ville de Montréal, 2011). Ainsi, la première phase correspond à l'incubation du projet, avec son évaluation et sa planification. Il en résulte les orientations stratégiques. Après un point de passage, vient la seconde phase avec l'étude de faisabilité qui soupèse en détail chacun des points du projet pour en arriver à sa définition précise. Après un second point de passage qui prend souvent la forme d'un règlement adopté par le Conseil municipal, vient la troisième phase, soit celle de la réalisation comprenant divers livrables dont l'avant-projet, les plans et devis, les appels d'offres et la construction. Spécifions ici qu'on remarque un certain nombre de points de passage entre chacun des livrables afin d'assurer la correspondance entre ceux-ci et les orientations préalablement définies. Vient la dernière phase avec la reddition de comptes et la clôture du projet qui vient compléter le cycle de mise en œuvre du projet.

Du cycle de vie classique, la conception et la planification sont des étapes cruciales pour les projets urbains du fait que ceux-ci doivent obtenir les autorisations et le financement nécessaire avant d'entamer l'étape de réalisation. De plus, dans certains cas des ententes doivent être signées avec les divers paliers gouvernementaux. Par la suite, lors de l'exécution et de la livraison des projets, il sera primordial d'assurer le suivi et le contrôle sur les bases posées lors des phases préliminaires. Il importe de noter que les projets à très haut niveau d'incertitude comprennent plus d'itérations et de jalons décisionnels. Nous n'entrerons pas dans ces détails dans la présente recherche.

---

<sup>10</sup> À noter que lorsque le mémoire traitera du «Cadre de gouvernance» le lecteur doit se référer à ce document

### *La perspective cycle de vie*

De la théorie qui porte sur le cycle de vie des projets se transpose aussi la *perspective* cycle de vie. Cette perspective se décline en un mode de pensée qui dicte la prise de décision du processus projet selon les caractéristiques de la chaîne d'évidence d'un réseau élargi incluant les sphères économique, environnementale et sociétale (PNUE, 2004). Une telle approche vise à diminuer les impacts environnementaux des activités humaines (produits, projets, etc.) tout en générant des économies pour l'ensemble de la société (Belem, Revéret et Gendron, 2005), en évaluant la valeur sur le long terme, sans nuire à l'optimisation de la chaîne de production et de consommation. La perspective du cycle de vie s'appuie sur une analyse rigoureuse des répercussions de chacune des étapes de la vie d'un produit, projet ou service. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation multicritères des impacts environnementaux d'un produit ou d'un service sur l'ensemble de son cycle de production et de consommation jusqu'à sa fin de vie utile. On parle d'une approche du «berceau à la tombe» (Boeglin et Veuillet, 2005) qui demande une planification intégrée du cycle de vie. Il n'en demeure pas moins difficile d'évaluer l'ensemble des impacts, surtout en ce qui a trait à l'axe sociétal (Braun-Deshaies, 2012). Ainsi, les méthodes d'analyse vont souvent privilégier un seul des trois axes du développement durable selon les objectifs de rendements et les capacités de gens qui réalisent l'étude. L'évaluation permet donc de prévoir les effets et impacts, mais c'est surtout au niveau de l'interprétation de l'analyse qui est rendue et des mesures à privilégier que les efforts doivent être mis (PNUE, 2004).

Dans le cas du projet urbain, les notions de cycle de vie et de perspective cycle de vie sont des plus importantes afin de comprendre la temporalité dans laquelle s'inscrivent ces interventions, leurs principales étapes ainsi que leur échelle d'impacts. Le cycle de vie des projets urbains comprend aujourd'hui de nombreuses étapes et activités liées à l'acceptabilité sociale. Le processus d'acceptabilité sociale



sera explicité dans la prochaine section afin de favoriser une meilleure compréhension de celui-ci.

### 1.3.2 Le processus d'acceptabilité sociale du projet urbain

L'approche retenue dans le cadre de cette recherche soutient que l'acceptabilité sociale est en fait un processus menant à l'approbation plus large des projets urbains. Cette prémisse est soutenue par plusieurs intervenants (Germain, 2012 ; Ross, 2009 ; Savard, 2013) et appuie le postulat déterminant qu'il est possible pour les maîtres d'ouvrage de prédire, voire de fabriquer l'acceptabilité sociale des projets (Gariépy, 2014). Suivant la ligne de temps du cycle de vie des projets, le processus d'acceptabilité sociale s'articule par plusieurs activités à mener, ainsi qu'à travers les rôles et responsabilités de chacun des intervenants dans ce modèle. Toutefois, peu très peu d'écrits exposent explicitement le processus d'acceptabilité sociale dans le cadre des projets urbains et le principal construit en la matière est dans le champ pratique et sera exposé dans le prochain chapitre portant sur le cadre structurant.

### 1.3.3 La stratégie de gestion des parties prenantes externes

Selon l'angle de recherche sélectionnée, la gestion des parties prenantes est une des clés favorisant l'acceptabilité sociale. Il est donc primordial de s'attarder un peu plus en détail sur la gestion des parties prenantes externes dans le cadre des projets urbains. Les activités de gestion des parties prenantes sont étroitement liées aux activités de concertation, d'approbation et de communication telles que traitées précédemment dans la section portant sur le processus d'acceptabilité sociale.

Le déploiement de la bonne stratégie de gestion est essentiel dans un contexte où l'approbation du projet est visée. La gestion des parties prenantes demande l'établissement d'un plan et d'une stratégie de gestion tel que vu précédemment. Dans un premier temps, il faut établir quelles sont les parties prenantes (internes et externes) spécifiques au projet urbain en cause. Selon le Cadre de gouvernance (Ville de Montréal, 2011), l'on reconnaît quatre grandes catégories d'acteurs, soit les instances décisionnelles, le promoteur, les parties prenantes et l'opinion publique. Il est intéressant de constater que selon ce modèle la Ville se considère exclue des acteurs projets. Cette catégorisation définit les parties prenantes comme les personnes intéressées, les organismes locaux, les groupes de pression sectoriels et les institutions publiques.

La mise en réseau des acteurs projet a pour but d'ériger une mobilisation pérenne des partenaires. Ce système d'acteurs devient donc un objectif tout aussi important que les objectifs opérationnels (Pinson, 2009). Cette volonté de bâtir une coalition d'acteurs s'aligne avec la nouvelle réalité des villes qui font face à une dispersion des ressources financières, d'expertise et politiques. Ces ressources, bien que dispersées, sont nécessaires dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets et politiques publiques. L'utilisation d'outil de gestion telle la cartographie<sup>12</sup> des parties prenantes (Bourne et Walker, 2006) permet de mieux comprendre la mise en réseau des acteurs projets, leur position respective quant au projet en vue d'établir une stratégie de gestion efficace. Ce réseau d'acteur est intrinsèque au contexte urbain qui est pluraliste. Ce réseau favorise l'émergence de nouveaux procédés pour guider l'action collective des acteurs qui sont autonomes et interdépendants (Pinson, 2009). Au cœur de ce réseau pluraliste, la confiance joue un rôle clé, tout comme le partage d'un certain nombre de valeurs et d'une identité collective.

---

<sup>12</sup> Traduction libre de «mapping»



Cette réalité apporte une montée en puissance de l'implication d'acteurs jusqu'alors exclus du débat public concernant les projets et les politiques. Ces acteurs sont les grandes entreprises, les PME, les médias locaux, les mouvements sociaux. On y observe de plus en plus l'autonomisation d'un certain nombre d'autres acteurs, dont sociétés publiques et parapubliques. L'étude des dispositifs participatifs québécois a permis de relever leur contribution à la modification de l'action publique au niveau local en ce qui a trait à la révision du modèle de gestion bureaucratique, d'une plus grande imputabilité des fonctionnaires et des élus et de la recomposition des expertises (Combe *et al.*, 2012 ; Hamel, 1991). Une telle redéfinition apporte son lot de remises en question des rôles de chacun des intervenants projet. À titre d'exemple, les élus ne sont plus les décideurs des projets, et leur image souvent ternie doit faire place à la réhabilitation de leur légitimité à être des porteurs garants et imputables vis-à-vis les orientations et la finalité du projet. Non seulement le rôle des acteurs est remis en cause, mais aussi celui des plans. Ils doivent maintenant être des moyens de communication rendant le projet lisible et discutable, ce que les plans centrés sur la réglementation et les usages des sols ne permettent pas. Ces nouveaux dispositifs ancrés dans l'action de longue durée s'enregistrent dans la continuité avec les visions établies.

Pour continuer sur la thématique du réseau d'acteurs, il appert important de mobiliser cette force relationnelle de façon pérenne au fil du cycle de vie du projet (Pinson, 2009). Cette mobilisation se traduit par diverses modalités, dont la composition d'alliances et de partenariats. L'action collective qui découle de la mobilisation requiert certains éléments clés, dont la confiance, l'ajustement mutuel, l'apprentissage, les liens identitaires (sur des bases professionnelles ou territoriales), des normes de réciprocité, le partage de valeurs, etc.

Tel que traité précédemment, la gestion des parties prenantes est échelonnée selon le niveau d'intérêt et le degré de pouvoirs de celle-ci envers le projet, et ce, selon les

diverses phases du projet. Les processus recensés vont de la simple diffusion d'information, à la collaboration ouverte en passant par le «partnering», la planification collaborative et le co-design. Ces processus prennent diverses formes, et il serait difficile de fournir une liste exhaustive tellement ceux-ci sont dépendants de l'imagination des gens qui doivent mettre en œuvre la participation publique.

Un des éléments clés de la gestion des parties prenantes dans le cadre des projets urbains est la diffusion de l'information pertinente à la prise de position du public. L'information est privilégiée pour transmettre le message voulu à des parties dont on veut obtenir l'appui au projet (Bourne, 2009 ; Bourne et Walker, 2006). L'information peut prendre plusieurs formes : infolettre, envoi postal, avis public dans les journaux locaux, affichage public, etc. À l'heure actuelle, la diffusion d'information se fait de plus en plus dans l'espace virtuel qu'est internet avec l'envoi d'infolettre par courriel, la diffusion de communiqués sur internet, la création de page sur les projets ou de forum d'information. L'émission des messages par les différents canaux de communication permet d'atteindre les gens et de diffuser l'information que les émetteurs veulent bien émettre. Par contre, en informant simplement, il est difficile d'obtenir le pouls quant à ce que les récepteurs perçoivent du message diffusé.

Les nouvelles technologies et les plateformes numériques de consultations et de participation jouent aujourd'hui un rôle clé dans les démarches projet. Il est intéressant d'user de ces outils qui permettent de consulter la population à plusieurs reprises, avec des moyens moindres, mais tout aussi percutants. Ce vecteur pour la participation soulève l'intérêt des parties, car il permet de prendre le pouls de la population directement dans leur salon. La participation numérique, aussi appelée «participation 2.0», peut prendre plusieurs formes : blogues, plate-forme numérique, forum, outils de géolocalisation et de visualisation des projets en ligne, etc. Pourtant, peu d'écrits détaillent les avantages exacts et concrets de ce type de participation.

La collaboration ouverte est un sujet relativement nouveau et émane surtout des théories portant sur l'innovation (Hoegl, Lichtenthaler et Muethel, 2011 ; Paulus, Dzindolet et Kohn, 2012 ; Rogers, 2003 ; van de Vrande *et al.*, 2009). Il s'agit d'un processus collaboratif s'appuyant sur le modèle de l'open design et de l'open innovation qui a des implications sur la façon dont l'on mène le projet. Au sein d'un tel modèle de projet, il est nécessaire de mettre en place des processus de gouvernance et de clarifier les rôles de chacune des parties impliquées. La mise en commun des objectifs projets permet la création et le développement d'une vision holistique. Pourtant, la collaboration ouverte demande l'intégration des mécanismes de gestion à l'ensemble des parties, peu importe leur niveau d'expérience et d'implication. Pour le moment, ce modèle demeure incomplet et présente des limites importantes, soit la réticence des praticiens à collaborer avec des non-experts et la barrière des savoirs entre les individus. Pour soutenir la neutralité du processus et le sain partage d'idées, il est essentiel de créer un espace d'échange au sein du projet urbain. Cet espace qui peut être physique ou virtuel (wiki par exemple) est souvent impératif pour assurer l'approbation des projets.

Les processus de projet ouverts nécessitent des stratégies de collaboration bien établies. Par exemple, on note le besoin d'un accord entre les parties et surtout, la mise en place de dispositifs d'échanges permettant l'instrumentalisation des interactions entre les acteurs (Douay, 2008). Par l'instrumentalisation des interactions, on traite de normes et de visions d'actions communes permettant la réalisation d'un projet en commun. Les processus collaboratifs reflétant le pluralisme des valeurs sociétales devraient remplacer les procédures et autres méthodes basées sur la hiérarchisation de notre société. Ces processus collaboratifs demandent par contre des préalables de la part des organisations afin de supporter l'apprentissage mutuel et la confiance (Dietz, Ostrom et Stern, 2003). Ces préalables sont la réciprocité (chacun donne et reçoit), l'équité, le respect (prise en compte de

l'opinion de chacun des collaborateurs), l'ouverture (transparence des informations) et la reconnaissance des compétences individuelles de chacun des collaborateurs (Höppner, 2009 ; Wolsink, 2010).

En établissant le lien avec le processus de gestion des parties prenantes externes, on peut en venir au fait qu'il est préférable de collaborer à diverses échelles avec les diverses parties, et ce, tout au long du projet selon le degré de support souhaité. Développer un climat de confiance entre les parties est préalable à une relation collaborative efficace et pérenne. La confiance n'est pas sans liens avec l'historique<sup>13</sup> de la relation entre les parties. Un autre facteur important est la proximité entre les parties. Il importe de reconnaître l'apport des connaissances des acteurs locaux du milieu. Ce sont des savoirs que la population réceptrice possède à propos du territoire et sa dimension expérientielle. Ce type de savoir n'est pas disponible à l'équipe projet si celle-ci n'a pas de contact avec la population réceptrice. Dans un tel modèle, la confiance entre les parties joue un rôle clé ce qui représente un défi considérable et requiert un certain nombre de préalables que ce soit la réciprocité, l'équité, le respect et l'ouverture (Höppner, 2009 ; Jobert, Laborgne et Mimler, 2007 ; Wolsink, 2010). Lorsque la confiance est en place, cela a l'effet d'une clé sur le succès des projets réalisés dans un mode collaboratif.

La collaboration entre les parties occupe une place de choix dans le développement du projet urbain, surtout depuis le changement de paradigme et l'évolution des enjeux urbains en matière d'acceptabilité sociale (Douay, 2008 ; Gariépy, 2012). Selon cette situation, il est essentiel de développer la confiance mutuelle et miser sur la coopération afin que le projet soit légitimé et validé auprès des parties prenantes, et ce tout au long du projet (Bourne et Walker, 2005, 2006 ; Pinson, 2009). Les responsables des projets sont donc les maîtres d'œuvre du déploiement de la

---

<sup>13</sup> Interprétation du concept de «*path dependence*»



stratégie de gestion des parties prenantes de façon efficace, selon les cadres en place.

#### 1.3.4 Le succès du projet urbain

Cette section s'attarde à la notion de succès des projets urbains et du lien probant avec la gestion de l'acceptabilité sociale comme facteur de succès. La théorie classique portant sur le succès des projets met l'emphasis sur le succès de la gestion de projet, le succès des projets (l'extrant) et le succès organisationnels à mener les projets (Cooke-Davies, 2002 ; Pinto et Slevin, 1987). Le succès de la gestion de projet est relatif à la gestion des délais et des coûts par un contrôle serré des risques et des ressources. Le succès du projet est quant à lui relatif à la satisfaction des parties prenantes, tandis que le succès de l'organisation a trait à la capacité de celle-ci à livrer les bons projets de façon efficace coup après coup. L'application d'une saine gestion du projet permettra de rencontrer la triple contrainte : coût, temps, qualité et performance. Pourtant, trop souvent les contraintes de coûts et de temps sont en opposition avec l'aspect qualité.

La notion de succès étant intimement liée à la performance du projet, il importe de faire la distinction entre les facteurs de succès et les critères de succès. Le contexte joue un rôle prépondérant dans le succès de la démarche projet. Ainsi, les facteurs de succès sont des éléments de l'environnement du projet qui contribuent à la performance du projet. Par exemple le soutien de la haute direction est un facteur de succès dans bon nombre de projets, alors qu'un critère de succès sera plus en lien avec l'atteinte d'objectifs. Le critère sert plutôt de base pour juger du succès, par exemple on peut mesurer le succès par l'atteinte des délais établis. Pour Cooke-Davies (2002) , l'aspect humain est omniprésent dans la gestion du succès sous ses angles variés que ce soit par la qualité des interrelations, de la motivation des

individus, des mécanismes de prises de décision. Cet aspect demande donc à être traité avec finesse, le projet n'étant possible sans la participation d'un ensemble de parties. La cohésion entre les acteurs est un critère de succès des projets urbains. Pour ce faire, les réseaux d'acteurs doivent être coordonnés au sein d'espaces de négociation et agir en collaboration dès la planification du projet (Gariépy, 2012).

Parmi les éléments clés quant au succès des projets, il y a le respect des contraintes classique, la rencontre des spécifications en matière de qualité et de performance ainsi que le respect du budget et de l'échéancier. L'atteinte des objectifs par la réponse aux besoins n'est pas sans lien avec une saine gestion des ressources du projet. La satisfaction du demandeur et des parties prenantes sont des éléments clés dans le succès des projets sensibles à l'acceptabilité sociale. Le lien entre l'atteinte d'un certain niveau en matière d'acceptabilité sociale des projets et le succès de ceux-ci est plutôt ardu à illustrer et démontrer. La gestion efficace des parties prenantes serait donc un facteur contribuant au succès des projets. Ainsi, l'atteinte d'un certain niveau d'engagement des parties prenantes envers le projet peut être perçue par certains comme un critère de succès. Dans le même ordre d'idée, la mise sur pied de sains processus de gestion des parties prenantes est un facteur de succès.

La littérature portant sur le sujet tend à appuyer cette prémisse qui laisse penser qu'il y a un impact quant à une gestion efficace de l'acceptabilité sociale par les organisations sur le succès des projets urbains (Lehmann, 2013 ; Viel *et al.*, 2012). Dans le cas des projets urbains, l'acceptabilité est un des buts des développeurs, d'une importance stratégique, car il en va de la légitimisation de leurs actions vis-à-vis la société et leurs différents alliés dans le projet (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007). Il n'en demeure pas moins que la définition du succès des projets et de ses indicateurs est plutôt subjective selon la position des acteurs vis-à-vis le projet et leurs sensibilités.

### 1.3.5 Conclusion

Les projets urbains sont intrinsèquement complexes surtout en matière d'impact sur le milieu, avec l'implication de nombreuses parties prenantes et leur envergure. Il est aujourd'hui nécessaire d'anticiper les effets du projet sur les diverses échelles et dimensions afin de peser de façon juste et équitable le choix final et l'acceptabilité relative de celui-ci. Les projets demandent à être réalisés dans un esprit de transparence et d'équité afin de susciter l'acceptabilité de ceux-ci par une large part des parties prenantes. Cela pose un défi énorme pour les administrations qui se doivent de mieux planifier et contrôler le processus projet afin de prédire ou fabriquer l'acceptabilité sociale (Gariépy, 2014).

L'acceptabilité sociale regroupe plusieurs variables (processus collaboratifs entre les parties, confiance, transparence, projet réalisé dans un but commun, etc.) qui sont soutenues par la participation publique et semblent paver la voie en ce qui a trait au modèle émergent de développement et de mise en œuvre des projets urbains.

L'acceptabilité sociale n'est pas un concept aisé à saisir, surtout dans le cadre des projets urbains, car il s'imbrique au cœur d'un processus dynamique fort complexe. Il appert nécessaire pour les maîtres d'ouvrage de mieux prédire et fabriquer l'acceptabilité sociale. Cette « fabrication » de l'acceptabilité sociale ne peut se faire sans le travail de concert entre les nombreuses parties prenantes pour arrimer les objectifs de chacun et les orientations du projet. De façon simplifiée, les modalités d'intégration des caractéristiques des projets urbains mèneraient à leur acceptabilité. Ces caractéristiques sont le projet lui-même, le milieu d'accueil et le processus d'arrimage, de planification et d'autorisation (Gariépy, 2014).



Pour conclure sur le projet urbain, celui-ci :

«doit être porteur de rêve, d'ambition. Il doit être «intense» pour pouvoir mobiliser, fédérer. Il se doit porteur d'idées simples pour être partagé dans la durée sans être totalement dénaturé. Il est une référence pour l'action. Pensé non comme une image finie, mais un processus d'action sur le tissu urbain» - Alain Masgoungi (Pinson, 2009).

## CHAPITRE II

### CADRE STRUCTURANT

La problématique et les fondements théoriques présentés dans le chapitre précédent ont précisé les prémisses de cette recherche. Il fut démontré que l'acceptabilité sociale est aujourd'hui un facteur clé dans le développement, la mise en œuvre et le succès de plusieurs types de projets, dont le projet urbain. Bien qu'abordée en partie, la question de la gestion de l'acceptabilité sociale des projets urbains selon l'angle de la gestion des parties prenantes demeure incomplète.

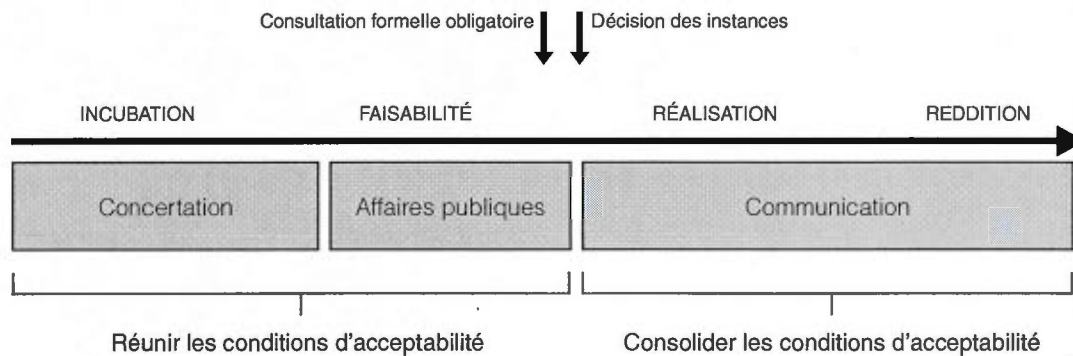
Il appert en gestion de projet urbain que la gestion des risques, des parties prenantes et des communications sont des éléments qui supportent l'acceptabilité sociale. Spécifions que la gestion des parties prenantes est étroitement liée à la gestion des risques (Fischlein *et al.*, 2010). Une partie prenante favorable et engagée dans le projet sera perçue comme un acteur de réussite au projet, voir une opportunité d'amener celui-ci au-delà de ses objectifs initiaux. À l'inverse, une partie prenante ayant une attitude défavorable sera perçue comme un risque élevé de faire déraiser le projet, une possibilité de s'enliser dans un processus d'approbation sans fin, etc. Cette prémisse influence grandement le choix d'étudier la gestion de l'acceptabilité sociale des projets urbains sous la loupe de la gestion des parties prenantes au fil du processus projet.

L'intégration des processus de gestion de l'acceptabilité sociale aux processus de gestion de projet est plutôt complexe et très contingente. De plus, l'opérationnalisation de l'acceptabilité sociale n'est pas toujours facile ni sans ambiguïté dans le domaine de la gestion de projet. La gouvernance et le rôle de chacun dans le contexte du projet urbain sont difficiles à saisir. D'un côté, l'on

retrouve les institutions publiques qui s'occupent de la régulation des projets au travers le processus d'autorisation et dans certains cas de la promotion de ceux-ci que ce soit de façon autonome ou de façon partagée avec des organisations privées (forme hybride de gouvernance). De l'autre côté, les mécanismes de gouvernance internes au projet urbain sont souvent bien en place alors que la formalisation des mécanismes de gestion des parties prenantes externes est souvent manquante, ou à tout le moins en évolution (Savard, 2013).

Rapportons-nous maintenant à la question principale de la recherche, *soit comment se déploie le processus de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets urbains pour gérer l'acceptabilité sociale ?* Cette question permet de structurer le cadre d'analyse de l'actuel projet de recherche. Celle-ci sous-tend qu'une gestion efficace des parties prenantes, au fil du cycle de vie des projets urbains permettra de soutenir l'acceptabilité sociale (Aaltonen et Kujala, 2010). Cette gestion efficace se fera par diverses activités permettant de réunir et de consolider les conditions de l'acceptabilité sociale. L'arrimage retenue entre le processus du cycle de vie du projet et le processus d'acceptabilité sociale repose en grande partie sur celui proposé par le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux (Ville de Montréal, 2011), tel qu'expliqué par Jean Savard (2013).

**Figure 2.1 : Processus d'acceptabilité sociale (Savard, 2013)**



La question de recherche trouve en grande partie son sens dans le cadre montréalais des projets urbains. Depuis la période d'immobilisme du début des années 2000 et la montée croissante des enjeux liés à l'acceptabilité sociale, la Ville de Montréal a longuement réfléchi à propos de la gouvernance de ses grands projets (Savard, 2013). Ces enjeux ont modifié les pratiques en gestion de projet, menant à l'implantation du Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux (Ville de Montréal, 2011). Ce cadre de gouvernance insiste sur l'importance d'implanter le processus d'acceptabilité sociale au cœur des pratiques de gestion de projet.

Comme on peut le constater, un tel processus (figure 3.1) comprend deux grandes étapes (accolades inférieures). Dans un premier temps l'on tentera de «réunir les conditions de l'acceptabilité» lors des phases d'incubation et de faisabilité par divers outils de concertation et de relation avec le public. Cette étape du processus requiert dès activités de concertation et d'affaires publiques. À la fin de cette première étape du processus, notons la consultation formelle obligatoire dans le cadre des projets d'aménagement et de développement urbain suivi de la prise de décision des instances, dans le cas des projets d'envergure par le Conseil municipal. La

concertation constitue un élément clé de ce processus et vise non seulement à faire accepter le projet, mais à le rendre acceptable. Cette concertation favorise la mise sur pied d'une vision partagée du projet, selon les contraintes auxquelles font face les promoteurs et les diverses demandes de la société civile et de la population. Le modèle met en lumière l'apport des parties prenantes à la définition du projet au travers l'exercice de consultation, ce qui constitue un élément clé de leur adhésion, alors que l'absence d'interactions entre les parties pourra mener à l'échec du processus, voire de la totalité du projet.

Dans un second temps, on tentera de «consolider les conditions de l'acceptabilité» à l'étape de la réalisation et de la reddition de compte. Cette étape du processus d'acceptabilité sociale est surtout appuyée par des activités de communication avec les parties dans le modèle du Cadre de gouvernance.

Ce modèle insiste de façon importante sur le processus d'amont et développe peu sur l'évolution des relations entre les parties et les activités à mener lors de la mise en œuvre des projets, ce à quoi la présente recherche tentera de répondre. Nous tenterons de vérifier si le modèle établi à la Ville de Montréal est réellement déployé sur l'ensemble du cycle de vie des projets.

#### *Concertation (planification participative)*

La construction d'un certain consensus entre les parties prenantes dès l'amorce du projet est un émulateur de l'approbation de ceux-ci. La construction du consensus est favorisée par la concertation qui peut prendre la forme de diverses activités, dont la planification participative (Savard, 2013), le *partnering* (Ross, 2009), la consultation d'amont, la tournée préconsultation, etc. Il va de soi qu'il existe un lien étroit entre cette démarche de construction de l'adhésion des parties aux projets et leur participation à sa définition. Les parties en cause dans le cadre des projets

urbains sont les administrations municipales, les groupes issus de la société civile, les promoteurs actifs, les universitaires, la population, etc. Ces parties ont toutes un intérêt à propos d'un ou de plusieurs aspects du projet et, selon leur degré de pouvoir et de mobilisation, ceux-ci peuvent influencer la destinée du projet (Bourne, 2009 ; Bourne et Walker, 2005).

La démarche de concertation type comprend cinq activités avant d'arriver à la consultation formelle. Cette démarche a pour but de construire une vision partagée par un ensemble de parties prenantes (Savard, 2013). Cette vision partagée saura répondre aux aspirations du milieu et contribuera au succès du projet par l'instauration du climat d'acceptabilité sociale, voire l'adhésion et l'appropriation du projet. Dans la présente recherche, nous assumerons que cette démarche est la responsabilité de l'administration municipale ou du tiers neutre tel l'OCPM, bien que, dans d'autres cas, cette démarche puisse être confiée à un consultant ou au promoteur lui-même. La démarche de concertation débute avec l'anticipation qui permettra d'établir les orientations préliminaires et d'identifier les parties et les enjeux en cause. Par la suite, on planifiera la formule de concertation et d'interaction et l'on préparera les diverses activités sélectionnées. En parallèle, on informera les parties concernées des activités et on les outillera à propos du projet, à savoir qu'elles obtiendront de la documentation informative. Viennent ensuite les activités d'interactions qui peuvent prendre la forme d'atelier, visite libre, forum, colloque, table ronde, etc. Finalement, les responsables de la concertation tenteront de rallier les parties et les enjeux autour d'un compromis suivant des ajustements au projet préliminaire, ce qui servira de base à la consultation formelle, soit la prochaine étape du processus d'acceptabilité sociale.



Penchons-nous maintenant sur la planification collaborative<sup>14</sup>, aussi appelée planification participative ou communicationnelle. La revue de littérature met l'accent sur cet aspect inhérent à l'acceptabilité sociale des projets, soit l'établissement d'un certain consensus entre les parties dès la phase de planification (Douay, 2008 ; Savard, 2013 ; Wolsink, 2010). En d'autres termes, on traite aussi de la pluralisation de la démarche de planification des projets touchant à l'aménagement et au développement urbain, misant sur l'interaction entre les acteurs projet (Combe *et al.*, 2012). Cet intrant primordial lors de la planification des projets met en lumière le déplacement du paradigme rationnel, reposant sur la rationalité instrumentale, caractéristique du positivisme et prétendument objective, vers celui de la planification collaborative basée plutôt sur le dialogue et la rationalité communicationnelle soucieuse d'interprétation et de construction de consensus (Gariépy, 2012). Ce tournant communicationnel en urbanisme a permis un virage orienté vers la justice sociale comme élément de médiation. Cela laisse une large place aux parties prenantes qui sont aujourd'hui considérées comme un contre-pouvoir important en mode projet. Spécifions ici que le terme planification participative est celui reconnu et employé à la Ville de Montréal.

Le dialogue au cœur du processus de planification participative permet la définition des valeurs et intérêts qui guideront le projet. La planification n'est donc plus seulement réservée aux experts, mais ouvre ses vannes aux multiples parties prenantes qui s'engagent dans un processus de nature interactif et politique. Le flou dans la distribution des rôles et responsabilités de chacun est révélateur de la perte de sens du terme expert, chacun se retrouvant avec une expertise qui lui est propre et non exclusive. Les planificateurs ont donc un nouveau rôle, celui d'être émulateur et détenteur des rênes du débat public, en favorisant des débats misant sur l'ouverture, l'information juste et un argumentaire pour tous afin de construire une solution acceptable (Combe *et al.*, 2012).

---

<sup>14</sup> Traduction acceptée de «collaborative planning»

Le processus de consultation et de concertation est quant à lui bien documenté en sociologie, en études urbaines et en science politique, mais peu en gestion de projet. Une des formes de ce processus est le «*partnering*», soit le partenariat avec des parties prenantes externes dès l'amorce des projets urbains (Ross, 2009). Par exemple, le *partnering* du Quartier des Spectacles à Montréal a permis de développer une vision commune entre les diverses parties en amont du projet. Cet exercice, tel que détaillé par Ross (2009) a favorisé la mise sur pied d'un partenariat novateur dont l'objectif premier a été la réalisation d'un grand projet de redéveloppement d'un quartier mené par la Ville. Ce projet reflète un besoin commun et une vision partagée entre les différents acteurs impliqués. Ce sens du commun est capital, car le projet a été fait pour l'ensemble des parties et non pas sur la base d'un compromis avantageant l'un ou l'autre.

Selon un idéal collaboratif en matière de planification urbaine, le dialogue et la création d'une zone de consensus entre diverses parties prenantes ayant des intérêts divergents permet de faire front commune devant la problématique à résoudre (Douay, 2008). En favorisant l'atteinte d'un consensus en matière de mission de projet, les participants s'engagent à agir de façon conjointe dans le déploiement du projet. Les joueurs évoluent et font des apprentissages en commun, selon les conditions opportunes qui permettent d'atteindre des résultats communs, plus grands que la somme de toutes les parties (Douay, 2008 ; Innes et Gruber, 2005). Plus encore, la consultation permet de tenir compte d'enjeux qui autrement auraient été négligés, voire totalement oubliés. On traite ici des enjeux orphelins qui permettent de bonifier le projet de façon considérable le portrait des enjeux sensibles dans le cadre du projet (Combe *et al.*, 2012).

La cohésion constitue un idéal sur papier, mais comment une telle stratégie de planification et de mise en œuvre de projet peut-elle émerger d'un processus si ouvert ? C'est exactement pourquoi il vaut mieux établir un accord entre les parties dès le début du processus afin de jeter les bases du projet (Douay, 2008). Un tel accord permet de mettre sur pied les instruments régissant les interactions et les interfaces entre les acteurs. Ces dispositifs de régulation comprennent la création de normes et l'établissement de visions d'action communes.

Eu égard au processus détaillé au Cadre de gouvernance (Ville de Montréal, 2011), l'étude de faisabilité se conclut par une consultation formelle, selon les dispositions législatives et réglementaires pour chacun des projets. Cette consultation peut être tenue directement par l'administration municipale ou bien être remise entre les mains d'un tiers neutre (OCPM) selon l'échelle et les impacts du projet en cause.

#### *Consultation formelle*

Les projets urbains revêtant des enjeux d'acceptabilité sociale s'inscrivent dans un cadre juridique et institutionnel. Aussi bien la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) que les règlements municipaux régissent les limites d'application et les processus d'autorisation des projets. Néanmoins, nous assistons au rejet du processus de planification technocratique et linéaire pour une meilleure adaptation des projets à leur contexte et leurs aléas dans l'action et le déroulement des projets (Gariépy, 2014). Les cadres institutionnels en place ont divers buts, dont la régulation des projets et s'assurer de la justice procédurale (Gross, 2007). Ce sont les enjeux urbains actuels qui ont commandé la transformation des cadres en place, faisant qu'il est maintenant nécessaire d'obtenir une certaine cohésion entre les acteurs, en plus de l'arbitrage des objectifs de chacun vis-à-vis la programmation et de la mise en œuvre du projet (Douay, 2008). Ces cadres impliquent la mise en place d'une stratégie propre à chaque projet relevant de deux attitudes : soit l'on s'y

plie, soit l'on tente de les faire modifier. Peu importe la stratégie choisie, la modification ou le respect des cadres nécessite un nombre élevé de ressources projets, la mobilisation d'acteurs à l'extérieur de l'organisation projet et demande surtout beaucoup d'efforts à long terme.

On observe une grande légitimité des organismes québécois de consultation, que ce soit le BAPE ou l'OCPM. Cette légitimité est redevable à l'expérience acquise au fil des ans et au respect de certains principes d'action ou de «règles de l'art» (Combe *et al.*, 2012). Parmi les principes d'action, notons qu'il s'agit de tiers acteurs qui jugent le projet, la distinction entre les séances d'information des séances d'expression réservées au public, et la résultante de la consultation, soit la publication d'un rapport qui contient des avis et recommandations. Les règles de l'art ici déclinées renvoient au modèle préconisé par l'OCPM, à la nuance que la base documentaire des projets à l'étude ne sont pas les études d'impact comme dans le cas du BAPE, mais une véritable architecture multidimensionnelle (Combe *et al.*, 2012). Ces règles, bien que reconnues et légitimes, ne sont pas toujours déployées en tout ou en partie, ce qui révèle certains flous quant à l'application des cadres en place selon le type et l'envergure des projets. Les cadres de consultation et d'approbation actuellement en vigueur à Montréal sont le fruit d'une longue évolution. Cette évolution a fait l'objet d'études et d'analyses rigoureuses de la part de nombreux chercheurs (Combe *et al.*, 2012 ; Douay, 2008 ; Gariépy et Gauthier, 2009). Une grande partie des processus de consultation sont tributaires de la volonté politique de mener des activités d'avant-garde versus ce que les cadres contraignent.

Le contexte influence largement l'approbation envers le projet et souvent les acteurs voient à leur intérêt avant de penser à l'intérêt collectif. La consultation ne donne pas toujours lieu à des innovations, bien le contraire. Certaines personnes expriment leur mécontentement que ce soit en décrivant des projets trop stricts ou trop peu stricts



tels qu'en traite Douay (2008). Lorsque l'on réussit à réunir et intégrer les visions d'un large éventail de parties prenantes, la valeur du projet est augmentée et ce, autant par son processus que par son produit.

#### *Décision des instances (approbation)*

Sur la base du rapport de consultation, les autorités municipales approuvent le projet ou pas. Dans certains cas, celles-ci réviseront le projet devant eux pour y intégrer les demandes issues du rapport, alors que dans d'autres cas, on adoptera le projet sans trop se soucier de l'issue du processus de consultation. L'approbation des instances peut prendre plusieurs formes, soit avec l'adoption d'une politique, d'un programme particulier d'urbanisme, de règlements municipaux et d'ententes de développement.

#### *Réalisation et reddition*

Suite à l'approbation du projet, il semble important dans le Cadre de gouvernance (Ville de Montréal, 2011) de maintenir l'assentiment envers le projet. Essentiellement du ressort de la communication, ce maintien de l'adhésion au projet passe par divers modes, que ce soit avec de la reddition de compte ou de la diffusion d'information sporadique. Notons que dans le cadre de la mise en œuvre de certains projets spécifiques l'on a mis sur pied un comité de suivi incluant des parties prenantes externes afin d'assurer que ces parties continuent d'avoir leur mot à dire quant à l'évolution du projet.

Un tel processus de gestion de l'acceptabilité sociale demande temps et énergie et est difficile à isoler, parce qu'il s'intègre aux autres activités liées au projet. Ce constat en évidence la primauté des phases de conception et de planification dans la construction de l'approbation des parties envers le projet. En ce qui a trait au processus collaboratif entre les parties, certains facteurs semblent favoriser

l'acceptabilité sociale : on traite ici de la confiance, la transparence et l'implication des parties (Germain, 2012). Une des grandes limites de la planification collaborative demeure la faiblesse de la stratégie de gestion des diverses parties prenantes une fois le projet adopté, alors que certains enjeux demeurent prioritaires.

Selon la prémisse retenue, la gestion des parties prenantes (identification, priorisation, stratégie, mécanisme, suivi et contrôle) aurait un lien avec l'acceptabilité sociale des projets. Pour l'équipe de gestion de projet cela représente beaucoup d'énergie à déployer pour la gestion des parties prenantes, mais quels sont les gestes à poser tout au long du processus projet? Il sera donc intéressant de comprendre comment l'équipe de gestion sélectionne une stratégie et élabore un plan de gestion des parties prenantes externes selon la visualisation préliminairement établie. Par-dessus tout, comment décide-t-on de prôner une méthode ou un processus de gestion des parties prenantes vs une autre ? De plus, il sera pertinent de vérifier l'adaptation ou non cette stratégie au fil du cycle de vie du projet. De la sélection d'une stratégie de gestion, il sera aussi pertinent de s'attarder aux interfaces entre les parties prenantes internes et externes au projet.

Les thèmes abordés dans la revue de littérature demandent à ce que l'on soit attentif à l'articulation de la définition du concept de projet urbain dans la pratique et à la déclinaison des notions de gouvernance. Ces thématiques constituent les points d'ancrage de la seconde partie de l'analyse, en plus de diriger la réflexion quand aux résultats de recherche. Ainsi, l'on tentera de mieux comprendre le rôle et la contribution de la participation au processus d'acceptabilité sociale. Sur les notions d'acceptabilité sociale, il sera intéressant de sonder les perceptions et les principaux enjeux qui l'influencent. Dans un dernier temps, l'on tentera de contre-vérifier s'il y a un lien entre le succès des projets urbains et la gestion de l'acceptabilité sociale.



## CHAPITRE III

### MÉTHODE ET INSTRUMENTS DE RECHERCHE

La problématique de la présente recherche aborde un enjeu en émergence, soit la question de la gestion de l'acceptabilité sociale des projets urbains. Il est aujourd'hui nécessaire d'apporter de nouveaux exemples empiriques pour développer une vision holistique de l'acceptabilité sociale dans la démarche des projets. Fortement basée sur les interactions et les processus, la présente recherche porte sur le cas de l'exercice de planification détaillée du secteur Griffintown à Montréal.

Il importe de spécifier que l'approche choisie comprend une part d'induction liée à l'exploration. Il s'agit donc d'une forme hybride, où l'exploration se conjugue avec la confirmation. Ce type de démarche requiert que le chercheur se soustraie de ses *a priori* et qu'il soit sensible au sujet observé. Spécifions ici que le processus de recherche a compris de nombreux allers-retours entre le cadre structurant, les observations terrain et la littérature afin de construire une chaîne d'arguments justificatifs selon le principe de l'abduction. Cette façon de faire a permis de vérifier la validité du cadre structurant, de faire émerger les concepts entourant la gestion des parties prenantes externes dans le cas des projets urbains, tout en raffinant la question de recherche (Miles et Huberman, 2003).

#### 3.1 L'étude de cas

L'étude de cas propose d'innombrables qualités permettant de mettre de l'avant le contexte des problématiques et l'articulation des relations entre les individus et les organisations. Une telle approche de type constructiviste met en évidence comment les événements ou relations sont avant de tenter de comprendre la raison des choses. Ce type de démarche est basé sur un ensemble d'ouvrages théoriques

portant sur les recherches qualitatives (Corbin et Strauss, 2007 ; Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009, 2011).

La question de recherche demande à ce que l'on retrace et détaille l'historique du projet sélectionné et que l'on mène une série d'entrevues auprès des acteurs clés ayant contribué à la gestion des parties prenantes et de l'acceptabilité sociale. Ces entrevues ont porté sur leur propre perception des processus mis en place à chacune des étapes du projet, aussi bien que du résultat final du projet en ce qui a trait à l'acceptabilité sociale (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007).

Il est pertinent de mener une telle recherche vu la prépondérance du contexte des projets dans le traitement de la question de recherche. L'étude de la gestion des parties prenantes ne peut se faire dans un vase clos et doit prendre en compte l'expérience et les perceptions des experts projets qui en sont responsables (Agterbosch, Meertens et Vermeulen, 2009 ; Fischlein *et al.*, 2010). L'observation de la gestion des parties prenantes à l'intérieur du cas Griffintown a permis de poser un autre regard vis-à-vis la déclinaison théorique des concepts déjà étudiés dans la littérature. Cette forme de vérification des cadres théoriques préliminaires par l'expérience terrain confirme ou infirme l'imbrication de certains concepts. Une telle démarche de recherche demande de la rigueur afin d'assurer la validité et la fiabilité. La fiabilité est relative à la constance des observations, à une interprétation soutenue des données, ainsi qu'à la possibilité de répliquer la démarche et les résultats obtenus suite à l'analyse. La validité induit la justesse et l'exactitude des résultats, autant la précision des mesures effectuées que l'applicabilité des résultats à d'autres cas (Gagnon, 2012).

La sélection du ou des cas est une étape capitale dans toute étude empirique (Yin, 2009). Dans la présente recherche, le cas de l'exercice de planification détaillé du redéveloppement de Griffintown fut sélectionné parmi un ensemble de projets

urbains ayant des enjeux d'acceptabilité sociale et qui ont été réalisés ou encadrés par la Ville de Montréal dans les dernières années.

La sélection de ce cas fut appuyée par le fait qu'il s'agit d'un projet urbain riche en rebondissements, surtout lors des étapes préalables. De nombreuses critiques ont été dégagées à propos d'un premier projet particulier d'urbanisme (PPU) portant sur le secteur Peel-Griffintown. Nombre d'études universitaires, d'articles scientifiques et journalistiques ont été écrits à propos du projet. Par exemple, Gariépy (2014) a étudié un projet précédent l'exercice de planification d'ensemble du secteur, le projet Peel-Wellington pour mettre sur pied son cadre d'analyse de l'acceptabilité sociale dans le cadre des grands projets urbains. La sélection du cas s'est aussi appuyée sur la facilité d'accès aux intervenants. Le projet ayant été adopté il y a un peu plus d'une année, l'on croyait pouvoir observer celui-ci sur l'ensemble de son cycle de vie, où à tout le moins jusqu'à une étape satisfaisante de la mise en œuvre. Finalement, la sélection de ce cas fut motivée par la connaissance préalable du chercheur à propos de l'avancement du projet de redéveloppement mené par la Ville et les nombreux projets menés par les promoteurs privés dans le secteur.

Sur le choix spécifique d'un programme particulier d'urbanisme (PPU) visant la revitalisation d'un secteur, il appert que ce type d'exercice de planification peut se révéler être de véritables projets urbains. En effet, les valeurs et orientations exposées dans les PPU sont établies collectivement, ce qui permet de poursuivre les volontés du plus grand nombre. Les projets urbains répondant essentiellement aux enjeux sociaux des villes, il est primordial de cerner les besoins relatifs à la collectivité de la meilleure manière que possible. Néanmoins, pour que les PPU se révèlent comme de véritables projets urbains, ceux-ci doivent suivre une trajectoire de réalisation soutenant les objectifs initiaux.

### 3.2 Cueillette des données

Les données de l'étude de cas proviennent d'une multitude de sources d'information (entrevues, observations, documentation), ce qui a permis de trianguler les données et les sources d'information lors de l'analyse (Jick, 1979 ; Mingers et Gill, 1997 ; Paillé, 1994 ; Yin, 2009). La cueillette d'informations s'appuie sur une méthodologie qui a fait ses preuves et prend appui sur une étude exhaustive des documents de planification et de consultation publique, une revue de presse, des observations dans le cadre de consultation, une analyse de la série d'entrevues semi-dirigées menées avec différents intervenants projets (Gariépy et Gauthier, 2009).

L'éthique de recherche sera respectée selon les principes établis dans le domaine scientifique. Le certificat éthique (annexe A) fait fois des guides proposés par le chercheur afin de soutenir les règles d'éthique de recherche. Le chercheur a établi et maintenu un climat de confiance avec ses interlocuteurs, pour assurer la confidentialité ainsi que la propriété intellectuelle des données qui sont sous son égide. De surcroît, le processus de recherche s'assure du respect de l'intégrité des participants alors que ceux-ci ont eu un droit de retrait à tout moment. Finalement, les données recueillies sont conservées sur deux supports numériques en des lieux différents. La protection des données obtenues au cours des entrevues est promue par un mot de passe afin de prévenir la diffusion en cas de vol ou de perte accidentelle.

#### 3.2.1 Revue documentaire

Une revue documentaire exhaustive est essentielle dans tout travail de recherche afin de mieux saisir l'ampleur des enjeux soulevés. La première partie du travail de revue documentaire portant sur le projet a permis de mieux saisir la nature et le déroulement des projets urbains, leurs enjeux intrinsèques ainsi que ce dont il

relevait à propos du débat public, toujours à l'intérieur du cadre des projets urbains montréalais.

Par la suite, le cas du PPU Griffintown a été étayé et étudié sous toutes ses coutures (Aaltonen et Kujala, 2010 ; Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012). Les différentes études universitaires, publications sur le quartier, livres et articles de journaux relatifs au projet ont permis de mettre en perspective les principales étapes du projet, les sujets thématiques, ainsi que les opinions et critiques exposés. Des documents d'information distribués à la population, des plateformes d'échange en ligne, des sites internet liés au projet ont également contribué à étayer le déroulement du projet. L'étude des rapports de consultation publique facilement accessibles sur le site internet de l'Office de consultation publique de Montréal a soutenu une meilleure compréhension du processus d'approbation du projet, des principaux enjeux en cause, ainsi qu'à propos de la position des intervenants.

### 3.2.2 Entrevues semi-dirigées

Cinq entrevues semi-dirigées ont été menées auprès des acteurs clés ayant participé à la gestion des parties prenantes externes reliées au projet de redéveloppement de Griffintown (Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012 ; Jick, 1979). La sélection des intervenants au projet de recherche a été faite sur la base de leur implication active dans les activités de gestion et de concertation du PPU Griffintown et dans le redéveloppement du secteur en général. Ces acteurs ont été préliminairement identifiés avec l'aide d'un professionnel qui oeuvre dans le milieu de la concertation et de l'enseignement. Cette liste préliminaire fut bonifiée au fil des recherches et des rencontres avec les participants à la recherche. Chacune des personnes sur la liste fut contactée soit par téléphone, soit par courriel afin de requérir leur participation à la recherche. Le courriel de demande d'entrevue était accompagné d'une lettre décrivant les grandes lignes du projet et le déroulement d'une éventuelle rencontre (annexe B).



Parmi les personnes rencontrées, un directeur d'arrondissement, un directeur de division de l'arrondissement le Sud-Ouest, un professionnel chargé de projet en urbanisme de la Ville, un acteur-clé à l'OCPM ainsi qu'un professeur ayant suivi de près le dossier depuis de nombreuses années. Les répondants avaient tous une longue expérience en matière de concertation et de mise en œuvre des projets en urbanisme. Leurs réponses, ainsi que leurs expériences ont permis de mettre en opposition et en corrélation d'autres cas que celui exposé dans le mémoire. Ces cas ont favorisé la réflexion quant aux conclusions que l'on peut porter sur le cas et à la généralisation de ces principaux aspects. L'ensemble des participants ayant contribué à la recherche ont signé le formulaire de consentement (annexe C) dont le chercheur garde copie dans son dossier de recherche.

Les cinq entrevues réalisées avec ces professionnels ont permis de recueillir une foule d'informations générales sur le projet (but, déroulement, succès) ainsi qu'à propos de l'acceptabilité sociale et la gestion de cet enjeu lors du projet. De façon spécifique, les entrevues ont permis d'obtenir plus d'information sur le processus de gestion des parties prenantes externes et l'apport de la participation publique au succès des projets. De plus, les entrevues sont venues confirmer les outils qui ont été déployés pour assurer une certaine gestion des parties prenantes externes. Le guide d'entrevue (annexe D) présente les trois thématiques principales, soit le projet et son succès, l'acceptabilité sociale et la gestion des parties prenantes. Les thématiques élaborées ont pour but de mieux comprendre ce qui a trait à la gestion des parties prenantes dans un processus de gestion de l'acceptabilité sociale des projets. Les entrevues ont eu une durée moyenne de 55 minutes et ont été enregistrées sur support numérique avec l'autorisation des participants. Dans la mesure du possible les entrevues furent retranscrites le jour même et les notes prises lors des entrevues ont été rapidement pré-analysé afin de ressortir les premières impressions du chercheur.



### 3.2.3 Autres sources de données

D'autres données proviennent des notes contenues dans le journal de bord de l'auteur. Ces notes ont synthétisé le déroulement du processus de recherche (Corbin et Strauss, 2007). Les concepts de la revue de littérature furent validés lors de la participation du chercheur à deux journées de conférence sur la thématique de l'acceptabilité sociale en décembre 2013<sup>15</sup>. De plus, un entretien libre reprenant les thèmes de l'entrevue type a été mené avec un représentant de groupe ayant participé au processus de planification. Cet entretien avait pour but de mieux comprendre les réactions face aux stratégies et mieux déceler comment les conflits surviennent et comment ceux-ci sont gérés. De plus, cette rencontre est venue corroborer plusieurs des informations recueillies auprès des experts. L'entrevue fut documentée sous forme numérique, codifiée et analysée au même titre que les autres entrevues menées par le chercheur.

### 3.3 Analyse des données

L'analyse des données est une étape cruciale du travail de recherche. Cette étape ne peut se faire sans un certain niveau de structuration et de préparation. Premièrement, les données recueillies de façon brute ont été structurées et classifiées pour ensuite être codifiées. De plus, il faut s'assurer que l'on possède tous les éléments essentiels quant à la source et la façon dont ces données ont été récoltées. L'organisation préalable des données a pour but d'en faciliter l'analyse. Une telle démarche ne vient pas du premier coup et demande plusieurs lectures complètes des données pour se familiariser avec le contenu de celles-ci (Corbin et Strauss, 2007 ; Gagnon, 2012). Une fois que les données sont dans un format approprié pour la codification, il faut élaborer une chaîne d'évidence permettant de

---

<sup>15</sup> Conférence Les Affaires sur l'acceptabilité sociale (2<sup>e</sup> édition), 4 et 5 décembre 2013

passer de la théorie aux détails des cas (Gagnon, 2012). La codification consiste en la séparation du texte en unité d'information permettant une analyse détaillée de chacun des verbatims. Une grille de codification préliminaire a été préparée (annexe E), sans pour autant que celle-ci ne soit trop restrictive afin de laisser place à l'émergence d'un ensemble élargi de concept. La codification top-down permet d'établir à l'avance les thèmes, lois, concepts, principes selon les unités d'analyse retenues. Par la suite le chemin inverse est proposé avec une codification bottom-up, soit l'induction des codes à partir des catégories. Règle générale, il vaut mieux éviter d'avoir trop ou pas assez de catégories de codes et il importe de vérifier si l'on trouve les unités incluses dans les propositions initiales. La codification a permis de dégager les grandes tendances et le sens des unités observées (Corbin et Strauss, 2007).

Une certaine vision d'ensemble s'est dégagée de l'analyse, obtenant du même coup d'excellentes pistes de réflexion. La démarche de codification et d'analyse des entrevues a été supportée par l'outil informatique Atlas TI et fut contre-vérifiée par deux collègues de la maîtrise en gestion de projet à deux reprises au cours du processus de codification et d'analyse.

Lors de la rédaction du cas, un premier niveau d'analyse a permis de dégager l'évolution et le déroulement du cas sur une dizaine d'années jusqu'à aujourd'hui, mettant de l'avant les diverses étapes temporelles du projet de redéveloppement de Griffintown (Eisenhardt, 1989). Un second niveau d'analyse a permis d'explorer plus en profondeur les diverses thématiques mises de l'avant dans la revue de littérature. Finalement, un dernier niveau d'analyse a permis de faire ressortir des thèmes redondants, des surprises ainsi que des pistes de réflexion pour des recherches futures.

### 3.4 Modalité de présentation

Les prochains chapitres permettront d'arriver graduellement aux principales contributions de recherche. Dans un premier temps, le cas sera présenté de façon détaillée, incluant une description des principaux antécédents et le déroulement de l'exercice de planification détaillée pour Griffintown. Le cas mettra en évidence l'enchaînement des événements, l'occurrence de conflits et l'émergence des tensions, tout aussi bien que la stratégie et les mécanismes de gestion de parties prenantes déployés en fonction du réseau d'acteur. Suivra le chapitre de présentation de l'analyse du processus projet sous l'angle du cycle de vie intégrant le processus d'acceptabilité sociale, la gestion des parties prenantes pour se terminer sur les thématiques émergentes. Le chapitre suivant portera sur les principaux résultats en lien avec la question de recherche et les thématiques émergentes relevées lors de l'analyse. Le dernier chapitre proposera une discussion des principales contributions qu'apportent les résultats de recherche, autant du point de vue pratique que théorique. Cette discussion se fera selon diverses thématiques articulées selon la logique réflexive du chercheur à propos des principaux thèmes de la recherche, du cas et de ses résultats.

### 3.5 Biais et limites

Tout processus de recherche comprend un certain nombre de biais et limites. Il est donc important pour tout chercheur de reconnaître les sources de biais possibles, autant endogènes qu'exogènes. Une série de biais est liée à la position du chercheur (Gagnon, 2012). Ces biais sont en lien avec la difficulté d'arriver sur le terrain sans idées préconçues. Dans le cas de la présente recherche, il sera difficile d'éliminer les idées préconçues à cause des nombreuses lectures sur le sujet et de l'expérience du chercheur dans le domaine de la planification et de l'approbation des projets urbains. Il vaut mieux accepter ces biais et tenter de mitiger leur importance relative.

Une des grandes limites du présent travail de recherche se situe au niveau temporel. Les délais imposés pour la réalisation ainsi que la structure du mémoire laissent peu de latitude au chercheur pour traiter un ensemble élargi de sujets qui s'arriment au projet. Pour braver la limite de temps, un échéancier de travail serré fut mis de l'avant.

### 3.6 Échéancier de réalisation

Ce mémoire de recherche a été peaufiné sur plus d'une année. Dans un premier temps, du printemps à l'automne 2013, l'auteur explora la revue de littérature tout en se familiarisant avec les divers concepts en cause lors d'entretiens préliminaires avec une personne ressource. La sélection du cas et la planification des entrevues avec les personnes visées s'est fait au début janvier et fut suivi par la série d'entrevues qui se sont déroulées de la fin janvier à la fin mars 2014. Finalement, l'analyse et la rédaction finale ont occupé le chercheur durant tout l'hiver 2014. Bien entendu, il s'agit d'un travail de longue haleine qui a compris de nombreuses itérations.

## CHAPITRE IV PRÉSENTATION DU CAS

### 4.1 Description du cas

La présente section porte sur la description du projet de redéveloppement du quartier Griffintown à Montréal. Ce quartier limitrophe au centre-ville de Montréal fait l'objet d'une transformation majeure de ses activités et de son cadre bâti conjugués à l'arrivée de nombreux nouveaux résidents. Afin d'assurer l'arrimage entre les projets dans ce secteur, la Ville de Montréal s'est investie dans un processus de planification détaillée, communément appelé programme particulier d'urbanisme (PPU). Il est intéressant de s'attarder à cette démarche, car il s'agit du cas type d'un projet urbain d'envergure faisant face à d'importants défis en matière d'acceptabilité sociale. Les prochaines pages permettront de mieux comprendre le secteur et son historique de redéveloppement avec quelques projets préalables, dont le PPU Peel-Wellington. L'on abordera en profondeur le déroulement de l'exercice de planification détaillée de Griffintown avant de conclure avec une description des principales parties impliquées.

#### 4.1.1 Présentation du secteur

Le quartier Griffintown s'inscrit dans le secteur sud-est de l'arrondissement le Sud-Ouest de la ville de Montréal. Ce secteur aux abords immédiats du centre-ville de Montréal est délimité par le boulevard Georges-Vanier à l'ouest, la rue Notre-Dame Ouest au nord, l'autoroute Bonaventure à l'est et le canal de Lachine au sud (Figure 4.1). Le quartier a connu un développement rapide à la fin du XIXe siècle lors de l'aménagement du canal de Lachine. La construction du Canal favorisa le



développement rapide du quartier et agit comme vecteur de l'industrialisation de tout le pays. On y trouvait alors de larges ensembles manufacturiers le long du Canal et des résidences pour la main-d'œuvre majoritairement irlandaise. Après l'ouverture de la voie maritime du fleuve Saint-Laurent en 1959, le quartier a subi un déclin accentué de ses activités industrielles entraînant du même coup sa dévitalisation et le départ d'une large partie de sa population. Au début des années 2000, peu de gens habitent le secteur et s'amorce alors un processus de gentrification avec l'annonce de quelques projets de conversion d'anciennes usines en espaces résidentiels.

**Figure 4.1 : Carte du secteur de Griffintown**





Ce processus de requalification s'inscrit dans le regain du vivre en ville qui a cours un peu partout autour du globe. De nombreux anciens espaces industriels et friches urbaines font alors face à des pressions pour un redéveloppement mixte. Dans le cas de Griffintown, cette pression est appuyée par sa situation exceptionnelle, à quelques minutes à pied du centre-ville de Montréal, entre la Montagne et l'extension du fleuve (le canal de Lachine).

### *Historique du projet*

Il est difficile d'établir le début exact du projet de redéveloppement de Griffintown. Nous rattacherons ici les prémisses du projet de redéveloppement du quartier Griffintown à l'identification de ce secteur comme l'un des 26 secteurs de planification détaillée spécifiés au plan d'urbanisme (Ville de Montréal, 2004). Ainsi, dès 2004, de nombreux intervenants se sont montrés en faveur du développement d'une vision urbaine qui allait encadrer la mutation de cet ancien quartier industriel en marge du centre-ville de Montréal. Les origines du projet ne sont pas sans lien avec le rejet du projet du Casino – Cirque du Soleil au bassin Peel. Avant ce projet, peu de gens connaissaient le secteur et encore moins étaient au fait de son potentiel de développement. Cet événement a agi à titre de bougie d'allumage de l'intérêt porté par les promoteurs et divers intervenants sur le potentiel de développement du secteur jusqu'au projet qui a cours actuellement (Combe *et al.*, 2012 ; Gariépy et Gauthier, 2009 ; Savard, 2013). Au tournant de 2004 et 2005, l'Arrondissement le Sud-Ouest est intervenu auprès des responsables du développement urbain à la Ville avec un plaidoyer en faveur du démarrage rapide d'un processus de planification détaillé. Cette demande reflétait le vif intérêt des nombreux développeurs et acteurs de la société civile actifs dans le secteur.

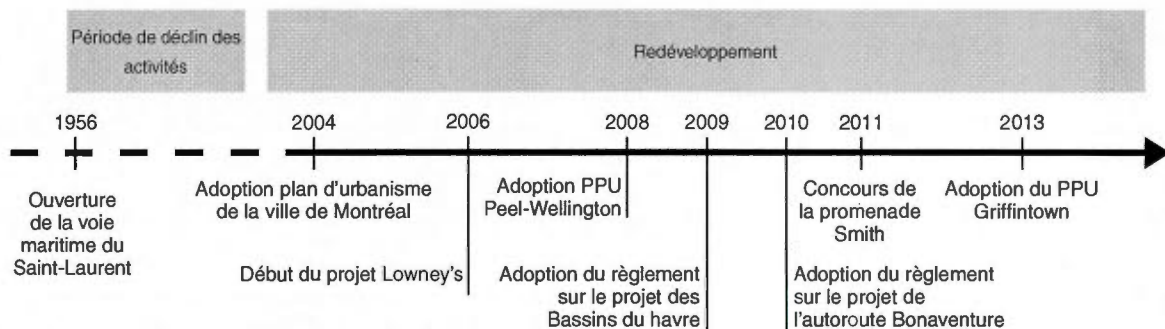
À la même époque, une équipe de l'Arrondissement met sur pied diverses activités de participation citoyenne dans Griffintown afin d'amorcer une réflexion sur le passé,

le présent et l'avenir du quartier. Sous l'appellation «dialogues Griffintown», ces activités prennent diverses formes que ce soit des discussions informelles, la projection de film d'époque et de documentaires sur le secteur, des charrettes de design et des ateliers regroupant professionnels membre du public. Cette façon ludique et non conflictuelle de consulter la population s'est donc faite en douceur, sans proposer de projet tout fait, mais plus dans la réflexion sur le diagnostic et la vision. Ces activités, menées conjointement avec les gens de l'Arrondissement s'arrêteront brusquement au début 2007 avec l'entrée en scène du projet Peel-Wellington.

Cette volonté de réfléchir au développement complet de Griffintown émise par les professionnels de l'Arrondissement du Sud-Ouest et une partie de la population est demeurée sans réponse de la part des gens de la Ville-centre et des élus. Un exercice de planification détaillée portant sur l'ensemble du secteur ne sera enclenché que cinq ans plus tard, en 2011, après divers rebondissements incluant l'approbation de nombreux projets qui allaient modifier de façon importante ce secteur urbain et favoriser une mobilisation populaire pour le sain redéveloppement de ce secteur d'intérêt.

Les prochaines sections portent sur le projet Peel-Wellington et les autres antécédents au PPU Griffintown soit le Lowney's, les Bassins du havre, la réfection de l'autoroute Bonaventure et le réaménagement de la promenade Smith. L'ensemble de ces projets a eu lieu depuis 2004 sur certaines portions du quartier. La présentation de ces antécédents à l'exercice de planification détaillée de Griffintown vise une meilleure compréhension des prémisses du projet global.

**Figure 4.2 : Les principales étapes du redéveloppement de Griffintown**



#### 4.1.2 Le PPU Peel-Wellington

Le projet Peel-Wellington et le PPU encadrant celui-ci furent largement étudiés dans les sphères universitaires de l'aménagement (Combe *et al.*, 2012 ; Gariépy, 2014 ; Gariépy et Gauthier, 2009 ; Van Neste, 2010). Lors des entrevues, la plupart des intervenants sont revenus en détail sur le déroulement de ce projet et ses principales lacunes.

C'est en 2005 qu'un promoteur privé arrive avec un projet d'envergure visant le redéveloppement d'une grande partie de la frange est de Griffintown, soit le secteur Peel-Wellington qui fera l'objet d'un Programme particulier d'urbanisme (PPU Peel-Wellington) adopté par la Ville de Montréal en 2008. Ce PPU fut élaboré directement pour encadrer et permettre la réalisation du projet privé (Ville de Montréal, 2008).

Lorsque le promoteur se présente devant la Ville avec son projet, celle-ci est plutôt encline à lui laisser le champ plutôt libre. À l'époque, celle-ci est taxée depuis nombre d'années d'immobilisme en matière de développement économique au

centre-ville. Les élus voient donc d'un bon œil l'intérêt que suscite alors le redéploiement des activités et des fonctions urbaines dans Griffintown. C'est à ce moment que la Ville, qui aurait pu jouer son rôle de planificateur, a laissé aller ce volet entre les mains du promoteur. La séquence habituelle en matière de planification urbaine et de mise en œuvre des projets va du plan d'urbanisme, à la planification détaillée (PPU ou PPCMOI) pour encadrer les projets privés. Les programmes particuliers d'urbanisme (PPU) s'appliquent sur des portions importantes du territoire urbain, alors que les projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'immeuble (PPCMOI) modifieront la réglementation en vigueur pour un ensemble restreint. Dans le cas présent, on assiste plutôt à une séquence inversée, où le projet dicte le PPU qui lui vient modifier le plan d'urbanisme de façon manifeste. Ainsi, la Ville a encadré le projet du promoteur, l'a accompagné dans son projet plus qu'elle n'a réellement planifié l'avenir de ce secteur névralgique (Gariépy et Gauthier, 2009). De surcroît, c'est le promoteur qui a exigé de la Ville que l'exercice de planification ne couvre que la portion de territoire pour son projet, au lieu de s'étendre à l'ensemble du secteur de planification détaillée tel que prévu par le plan d'urbanisme (Ville de Montréal, 2004). Il va sans dire que ce PPU Peel-Wellington (Ville de Montréal, 2008) est souvent confondu avec le PPU Griffintown (Ville de Montréal, 2013) qui lui couvre l'ensemble de cet imposant territoire.

Le comité exécutif mandate alors les fonctionnaires de la Ville pour que ceux-ci travaillent de concert avec le promoteur pour établir un projet de PPU se rapprochant le plus possible des préoccupations de la Ville, telle qu'on les retrouve au travers de son plan d'urbanisme (2004) et de ses nombreuses politiques. La volonté politique des élus en place eut donc une influence considérable sur le déroulement du projet. Ce projet était non seulement voulu par les élus pour obtenir des gains financiers considérables, mais aussi pour démontrer la fin de l'immobilisme dont Montréal était taxée.

### *La concertation d'amont*

Le promoteur, principalement connu pour la réalisation d'un immense centre commercial de type «lifestyle center» sur la rive sud de Montréal, proposait alors le redéveloppement de plusieurs îlots dans Griffintown ce qui en faisait l'un des plus ambitieux projets dans la métropole. Le projet de développement mixte couvre une superficie de 10,2 ha et les projections d'alors impliquent des investissements de l'ordre de 1,3 milliards de dollars. L'important volet commercial comprenait plus de 100 000 m<sup>2</sup> de nouveaux commerces, surtout des grandes surfaces à l'image des projets de type life-style que l'on retrouve en banlieue, en plus d'inclure de nombreux espaces à bureau. Le projet inclut aussi un imposant volet résidentiel comprenant la construction de plus de 4000 unités de logements. De plus, le projet proposait un volet culturel et récréo-touristique, dont une salle de spectacle de 2000 places. Le vaste projet mixte à construire se veut une adaptation des orientations et des objectifs du plan d'urbanisme, sans rechercher le plus haut niveau de cohérence avec ces documents (Van Neste, 2010). Il importe de spécifier que le promoteur n'a alors pas acquis les propriétés du secteur Peel-Wellington, bien que celui-ci a contracté une foule d'ententes en vue d'acheter une majorité de ces terrains.

Dès le départ, la Ville s'entend avec le promoteur pour que celui-ci soit responsable de la concertation en amont avec certains acteurs sélectionnés préalablement. Pour mener cet exercice de concertation d'amont et gérer les communications stratégiques de son projet, le promoteur a engagé une firme de communication et de relations publiques établie depuis longue date. Il va sans dire que le promoteur a alors déployé des ressources d'expérience pour gérer les relations avec les parties prenantes, voire les influencer à accepter son projet. C'est alors que s'engage une série de rencontres entre le promoteur et des intervenants actifs dans le dossier de réaménagement du secteur. Ces rencontres se déroulent à huis clos et les participants sont intervenus surtout pour demander des renforcements, des



garanties et des moyens de mise en œuvre autour d'enjeux que le plan d'urbanisme ou d'autres politiques avait déjà identifiés (Combe *et al.*, 2012). Ces rondes de révision du concept avec les principaux intervenants se sont soldées par des ajustements au projet que le promoteur a présenté à la population lors de la consultation portant sur le projet de règlement (PPU).

Les rencontres étant menées en sous-groupe ou individuellement et il semblerait que les responsables de la concertation aient manipulé des éléments d'information en disant à certaines parties que d'autres approuvaient le projet sans que ce soit réellement le cas<sup>16</sup>. À titre d'exemple, certains professionnels du service d'urbanisme de la Ville de Montréal se sont fait dire par d'autres intervenants «ah, tu as approuvé ce projet-là, tu es allé à ça»<sup>17</sup> alors que ceux-ci n'avaient fait qu'assister. Pis encore, on s'est rendu compte que l'on rapportait des propos erronés dans certains procès verbaux qui n'ont pas été corroborés par les parties en cause.

À défaut de museler l'opposition, les quelques 150 rencontres avec les groupes et intervenants concernés ont permis au promoteur de bâtir un argumentaire solide et d'apporter quelques bonifications à son projet afin de contrôler dans la mesure du possible le débat public.

Dès l'amorce du projet, les professionnels de la Ville se pencheront sur le projet de façon très objective. Les fonctionnaires, dont les urbanistes en place, ont dû faire de leur mieux selon les circonstances afin d'encadrer le projet mis sur la table et de permettre sa réalisation. Alors que s'engagent les discussions entre la Ville et le promoteur sur la façon de développer le secteur, on observe une mobilisation populaire grandissante contre le projet. Cette mobilisation décriait la nature du

---

<sup>16</sup> Entrevue E1

<sup>17</sup> Entrevue E3

développement projeté, car ce type de développement tournait le dos à diverses valeurs patrimoniales et historiques, tout en s'inscrivant en rupture avec la façon dont le Sud-Ouest s'était développé jusqu'à maintenant.

### *La consultation*

La consultation publique pour ce projet s'est tenue selon les dispositions minimales de la LAU, soit au niveau de l'arrondissement, bien que de nombreux intervenants, dont les fonctionnaires aient tenté de renvoyer le dossier à l'OCPM vu sa portée panmontréalaise, voire métropolitaine. Dans un contexte où l'intérêt général et l'avenir du centre-ville sont en cause, on peut remettre en cause le choix de mener les consultations par l'Arrondissement de concert avec un promoteur. Il est normal que celui-ci ait en tête ses propres enjeux, ses problématiques faisant qu'il a des œillères face aux autres enjeux en place qui eux touchent un autre ordre, soit la collectivité, ce qui n'est pas de son ressort. Pourtant, l'OCPM ne se penchera pas sur le dossier, le promoteur ayant exigé des élus que ceux-ci laissent le dossier au niveau de l'Arrondissement. Ce choix stratégique auraient été dicté par la peur que la tenue des consultations à l'OCPM ne soit trop turbulente, ce qui constituait un risque de perdre le contrôle au niveau du temps, en plus du fait que l'OCPM doit non seulement rendre un rapport, mais donner son avis sur le projet. Bref, cette décision a été prise de façon stratégique par le grand maître d'ouvrage quant au degré d'approbation populaire qu'il souhaitait pour son projet.

La consultation fut donc menée par l'Arrondissement le Sud-Ouest, plus précisément la commission consultative fut présidée par la mairesse de l'époque, accompagnée d'un animateur d'assemblée spécialisé en relations publiques. Cette façon de faire la consultation a suscité des remous à l'intérieur même de l'organisation municipale. Certains fonctionnaires et directeurs de l'Arrondissement ont décidé de se détacher

de l'exercice de planification en cours<sup>18</sup>. Quelques 100 000 dollars furent débloqués par l'administration municipale afin de mener la consultation publique. Cet argent ira en partie pour engager les ressources qui guideront la mairesse dans le processus ainsi qu'au décorum nécessaire dans le cadre d'une telle procédure. Les consultations qui eurent lieu dans la grande salle protocolaire de l'École de technologie supérieure (ÉTS) suivent les procédures établies, à savoir une première partie d'information du public suivie de l'audition des mémoires. Ces sept séances auront lieu du 21 février au 14 mars 2008.

Le débat public portant sur le PPU Peel-Wellington fut largement polarisé. Cette situation conflictuelle, menée dans un contexte non neutre a fait en sorte que le débat tournait plutôt autour de la destruction des arguments des divers intervenants selon leur position respective envers le projet. En contrepartie, la Ville et le promoteur ont considéré l'exercice de concertation et de consultation comme étant un succès car pour eux, les 1200 personnes ayant assisté à l'opération et les 84 mémoires déposés faisaient état de la qualité de l'opération (Gariépy, 2009).

#### *L'adoption des instances*

Les professionnels du département de la planification urbaine feront tout en leur pouvoir pour démontrer les aspects positifs et négatifs du projet aux élus à qui incombera la lourde tâche d'autoriser le PPU, et du même coup la réalisation du projet Peel-Wellington. Le rapport de consultation fut déposé au Comité exécutif de Montréal et rendu public le 16 avril 2008 et le Conseil municipal adopta le PPU Peel-Wellington à la fin du même mois. L'adoption du PPU fut suivie d'une entente de développement entre la Ville et le promoteur, dont certaines clauses demeurent non publiques à ce jour. Ainsi, malgré les contestations, le promoteur a réussi à faire entériner son projet sans trop de problèmes étant donné les ressources dont il

---

<sup>18</sup> Entrevue E1

disposait en matière de communication, ainsi que grâce à l'appui préliminaire des élus au projet.

Le projet tel qu'adopté alors fait l'objet de critiques, autant sur le plan des procédures (forme) que sur le fond du projet. Du point de vue des procédures, on insiste sur les lacunes et le fait qu'autant la concertation d'amont que la consultation présentaient des lacunes suscitant la controverse. L'ensemble de ces critiques sur la façon dont le débat public a été mené a amené Gariépy et Gauthier (2009) à traiter du concept de «débat sur le débat». L'une des critiques est à propos du caractère aléatoire du format de l'assemblée publique qui fut réalisée selon les dispositions minimales de la LAU. Dirigée par l'Arrondissement alors que celle-ci était une partie prenante clé, la commission consultative ne disposait pas de l'indépendance pour informer et consulter la population en toute légitimité. De plus, l'on décriait la relation trop étroite entre la Ville et le promoteur, le manque de temps pour la préparation d'un mémoire et les difficultés d'accès à l'ensemble de la documentation relatives aux projets, dont les études d'impacts. Cette situation a soulevé des préoccupations quant au rôle réel du citoyen dans le processus d'élaboration du PPU.,L'examen public produit au terme de l'assemblée fut minimal, le rapport ne comprenant aucune prise de position ou contre-expertise. Il est à noter que le rapport d'audience en soi était vicié. Ce rapport contenait une simple analyse statistique portant sur la récurrence des thèmes et des positions des intervenants, sans tenter de produire une prise de position ou toute forme d'avis ou de recommandation. Ces observations sont sans contredit contraires aux «règles de l'art» en matière de consultation publique.

Du point de vue des lacunes sur le fond du projet, les orientations de celui-ci coïncidaient mal avec les orientations prévues au plan d'urbanisme ainsi qu'avec la politique du patrimoine et le plan de transport (Ville de Montréal ; 2004, 2005, 2008). Parmi les incohérences soulevées, notons la forme urbaine et les fonctions programmées qui sont en rupture par rapport au tissu historique de Griffintown.

Parmi les modifications apportées au cadre urbanistique du secteur par le PPU Peel-Wellington, notons les hauteurs et densités importantes, parmi les plus importantes à Montréal à l'extérieur du centre-ville. Au niveau morphologique, le projet entraînait en rupture avec la trame urbaine historique. On voulait y implanter des immeubles de 22 étages à certains endroits, alors que le plan n'en prévoyait que six et préconisait le respect du caractère et de l'échelle du secteur. De surcroît, alors que la Ville avait mis de l'avant diverses mesures pour diminuer la dépendance à l'automobile et densifier les zones qui longent les lignes de transports en commun dans une perspective de développement durable, le projet proposait de grandes surfaces commerciales qui étaient tributaires d'un achalandage véhiculé principalement par les automobiles. Ce modèle exigeait aussi un nombre élevé de cases de stationnement dans le secteur, toujours dans un esprit contraire à une plus grande part pour les transports en commun. Le pôle commercial ainsi créé n'était pas mentionné au plan d'urbanisme (Ville de Montréal, 2004). De surcroît, le PPU ne fait aucune mention des projets autour du secteur Peel-Wellington et de l'arrimage entre l'ensemble de ces projets : le projet de redéveloppement des ateliers du CN, le redéveloppement du centre de tripostal de Postes Canada (aujourd'hui Bassins du Havre), tout comme le projet de l'autoroute Bonaventure qui s'inscrit dans la restructuration du secteur du Havre. L'ensemble de ces éléments et bien d'autres avait été relevé lors des consultations sans toutefois être véritablement pris en compte.

Le projet ayant tout de même reçu l'aval de l'administration municipale, l'ensemble de ces lacunes exprimées a conduit à un certain inconfort des professionnels vis-à-vis les décisions politiques qui ont été prises, autant sur la forme que le fond du projet Peel-Wellington. En d'autres mots, dès l'adoption du PPU les fonctionnaires se doutaient bien qu'ils auraient à revenir sur la définition d'une véritable vision d'ensemble pour Griffintown.



*Mise en œuvre et suivi*

La mise en œuvre du projet Peel-Wellington a été frappée de plein fouet par la crise financière de 2008. La dépression économique ayant eu comme répercussion de fermer la fenêtre d'opportunité dont disposait le promoteur afin de figer les ententes entre ses clients et les propriétaires des terrains, une grande partie des offres d'achat sont tombées à l'eau. Le territoire s'est retrouvé ouvert au développement pour un plus large bassin de promoteurs qui ont lancé des projets selon les paramètres établis par le PPU Peel-Wellington. Nombre de ces projets sont aujourd'hui en construction, dont une partie des immeubles proposées par le promoteur initial. Le projet Peel-Wellington ne sera donc pas réalisé selon le plan initialement prévu.

Au final, bien que le projet ne se réalise qu'en partie, il en est ressorti une image controversée et plutôt négative du modèle de développement mis de l'avant pour le quartier. Cette problématique peut être mise en cause avec deux éléments, soit la préconsultation menée par des spécialistes en communication qui ont manipulé l'information et l'approbation des gens, ainsi qu'en ayant laissé l'Arrondissement mener la consultation alors qu'elle était partie prenante du projet. Malgré la volonté de faire participer en partie les gens au processus de planification du projet, on a plutôt observé un ensemble de vices qui ont contribué à faire du projet Peel-Wellington un projet qui n'a pas suscité l'approbation et la mobilisation souhaité. Du point de vue de la gestion des parties prenantes et de l'acceptabilité sociale, le projet Peel-Wellington fut largement perçu par les intervenants comme un échec, en matière de procédure et de cohérence avec la vision de la ville.

#### 4.1.3 Les autres antécédents

Peu d'informations ont été recueillies par les entrevues sur les autres antécédents. Les données à ce sujet proviennent essentiellement de ce qui est disponible en ligne, du travail d'autres chercheurs et des connaissances préalables du chercheur au sujet du déroulement de ceux-ci.

##### *Lowney's*

Le projet Lowney's est certainement l'un des éléments marquant le début de la renaissance du quartier. Ce fut l'un des tout premiers projets résidentiels avec la restauration d'un ancien bâtiment industriel (une fabrique de chocolat) et l'intégration harmonieuse de constructions contemporaines en onze phases depuis 2006. L'ensemble résidentiel propose un mode de vie résolument urbain (petits espaces privés, larges espaces communs dont les toits-jardins). On assiste aujourd'hui à la réalisation des 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> phases avec la construction de tours sur l'îlot nord-est de l'ancien projet Peel-Wellington. Ce sont aussi les résidents de ce projet qui ont levé en partie les drapeaux sur bon nombre d'enjeux, dont la nécessité d'avoir des espaces verts et des équipements collectifs dans le secteur afin que celui-ci soit attrayant et agréable à vivre.

##### *Les Bassins du havre*

Situé sur l'ancien site du centre de tri postal de Postes Canada (1500, rue Ottawa), propriété de la Société immobilière du Canada (SIC), ce vaste projet de redéveloppement mixte s'étend sur 9,6 ha. Les principaux objectifs du projet sont de faire un milieu de vie exemplaire selon les préceptes du développement durable. Toujours selon ces principes, l'acceptabilité et l'implication des parties jouent un rôle clé dans le développement et la mise en oeuvre du projet. L'exercice de concertation en amont mené par la SIC fait aujourd'hui cas d'école comme exemple à suivre en

matière de consultation publique et de partenariat. Le plan de développement du site suivant les principes inhérents à la certification LEED ND fut soumis à la consultation de l'OCPM en 2008 et adopté par la Ville via règlement en août 2009. Cela fut suivi en 2010 par un appel d'offres pour la construction du projet par un promoteur privé. À l'heure actuelle, les deux premières phases du projet sont construites, les premiers résidents ayant aménagé à l'automne 2013. Par contre, la conjoncture économique et le grand nombre de projets en construction dans le secteur font en sorte que le projet sera réalisé sur une plus longue échelle temporelle que ce qui avait été prévu au démarrage du projet.

#### *Réfection de l'autoroute Bonaventure*

La vision du Projet Bonaventure est déclinée en quatre objectifs soit de créer une entrée de centre-ville fonctionnelle, conviviale et sécuritaire ; de favoriser une meilleure perméabilité entre les quartiers adjacents ; de soutenir le développement urbain ; et de favoriser de développement d'un réseau de transport efficace et intégré au milieu urbain<sup>19</sup>. Le projet fut soumis à l'OCPM au début 2010 (rapport publié le 18 mars 2010), et rapidement adopté par le Conseil municipal. Le tronçon de l'autoroute appartenant à la Ville de Montréal, entre le bassin Peel et l'autoroute Ville-Marie fait actuellement l'objet d'un imposant chantier. Dans un premier temps, le tablier de l'autoroute sera ramené au niveau du sol et reconstruction selon le modèle d'un boulevard urbain. Le bureau de projet Bonaventure de la Ville de Montréal coordonne les travaux depuis l'automne 2012 jusqu'à leur complétion prévue pour 2017.

#### *Le concours de la promenade Smith*

---

<sup>19</sup> Site internet Ville de Montréal (page visitée le 30 avril 2013) : [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=7097,94687618&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7097,94687618&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Ce concours lancé à l'automne 2011 fait suite au PPU Peel-Wellington et à l'accord de développement entre la Ville et le promoteur. Le réaménagement de l'espace urbain adjacent à la rue Smith par la Ville de Montréal vise à dynamiser un espace significatif en matière de patrimoine, à combler le déficit en espace public de qualité dans le secteur tout en misant sur l'innovation en matière d'aménagement urbain<sup>20</sup>. Il est intéressant de relever que le concours a été réalisé dans la même période que le processus de planification d'ensemble de Griffintown. Les travaux disposant d'un budget de 10 millions de dollars ont débuté tranquillement à l'été 2013 et s'échelonneront jusqu'en 2017.

#### 4.1.4 Le PPU Griffintown

Après avoir détaillé le déroulement des premières étapes du redéveloppement du quartier, nous nous pencherons ici sur le cas principal du mémoire, soit le projet de planification détaillée de l'ensemble du secteur Griffintown. Comme on a pu le constater, l'implication de la Ville de Montréal dans le redéveloppement du secteur remonte à l'époque de l'adoption du plan d'urbanisme en 2004. C'est donc près de sept ans après que l'on eu indiqué le secteur comme devant faire l'objet de planification détaillé au plan d'urbanisme que la Ville enclenche la démarche de planification d'ensemble. Pourtant, la réflexion quant à l'avenir du secteur ne s'est jamais vraiment arrêtée avec l'ensemble des projets en cours, dont la nouvelle version révisée du projet Peel-Wellington.

---

<sup>20</sup> Site internet du concours (page visitée le 30 avril 2013) :  
<http://mtlunescodesign.com/fr/projet/Concours-canadien-de-design-urbain-Promenade-Smith-Griffintown>

De nombreux intervenants, dont des représentants de la société civile, des fonctionnaires et des responsables au niveau de l'arrondissement faisaient des pressions afin que le dossier de l'avenir de Griffintown et sa planification détaillée soit dirigé par l'OCPM. Le secteur porte alors les stigmates du PPU Peel-Wellington qui régit alors le développement en cours dans une grande partie du quartier. Pour plusieurs, la Ville était à la solde des promoteurs privés, agissant à la pièce dans l'approbation des projets sans détenir une véritable vision d'ensemble. Il était urgent d'établir une vision concertée afin d'assurer la cohérence et l'arrimage entre le reste du territoire et le secteur Peel-Wellington.

Comme les cadres urbanistiques de développement pour le territoire du projet Peel-Wellington avaient été développés pour un seul mégaprojet qui avait lui-même sa logique d'ensemble, il devenait difficile d'appliquer cette logique une fois le projet morcelé et repris par plusieurs développeurs distincts. Les nombreux projets immobiliers dans le secteur, dont le projet révisé Peel-Wellington, appelaient à une prise de position quant à la vision de développement d'ensemble. Il était donc nécessaire pour la Ville «de faire un pas en arrière puis d'essayer de donner un peu de cohérence à tout ça»<sup>21</sup>. Le travail à accomplir comprenait une réflexion sur l'arrimage des paramètres adoptés dans le cadre du PPU précédent, sur la recherche de cohérence avec le reste du territoire et de la zone en mutation.

Les planificateurs étaient tout à fait conscients de l'importance de mieux planifier le développement dans le secteur, étant donné l'historique de développement de celui-ci et ses valeurs patrimoniales. L'exercice de planification de 2008 avait laissé l'impression qu'il y avait encore du travail à faire pour avoir une véritable vision d'ensemble pour le secteur. Les choix politiques récents dictaient un développement laissant entrevoir de nombreuses retombées fiscales et économiques pour la Ville,

---

<sup>21</sup> Entrevue E2



dont un potentiel énorme en taxe foncière avec la construction des nombreux complexes de condominiums.

Dès l'initiation du projet de planification d'ensemble, il était clair que l'on ne pourrait réparer l'ensemble des erreurs du passé, dans le sens où un grand nombre de permis de construction avaient été accordés à des promoteurs et un bon nombre de transactions se déroulaient un peu partout sur le territoire de Griffintown. Bien que cela aurait été populaire auprès de nombreux groupes de pression, la Ville n'a pas révisé les cadres réglementaires du PPU Peel-Wellington (hauteurs, densités), à cause des valeurs foncières établies selon ces cadres. Dans un contexte de développement économique, il aurait été litigieux et irresponsable pour la Ville de restreindre les droits de développement sur les propriétés, alors que le développement de celles-ci était en planification ou en cours, sur la base d'investissements massifs d'un bon nombre de promoteurs. Les élus à qui incombaient de prendre la décision de lancer la planification du secteur vacillaient donc entre le libre développement qui rapportait énormément d'argent dans les coffres de la ville, la nécessité de mener un développement plus sain et finalement l'importance d'apporter de nouveaux investissements publics dans le secteur pour équilibrer le développement en cours. Il était donc essentiel de définir un compromis entre entrées fiscales importantes et l'amélioration de la qualité de vie qui elle demande de l'injection d'argent du municipal et une potentielle réduction des entrées foncières. Étant donné le développement en cours dans le secteur, la marge de manœuvre des aménagistes et de la Ville est limitée en matière de planification. Le PPU s'attardera donc plus directement à la question de l'aménagement du domaine public.

Le projet de planification détaillée venait certainement pallier la critique du manque de vision quant au développement du secteur. À chaque nouveau projet, les porteurs de ceux-ci étaient taxés de manquer de vision, en lien avec le déficit de planification

d'ensemble. Le fait qu'il y ait plus d'un groupe actif en matière de développement immobilier sur le territoire posait aussi un enjeu de cohérence des gestes de l'Arrondissement. On se devait de prendre en compte des enjeux qui ne pouvaient être tenus dans chacun des projets en cours dans le secteur, par exemple la question de la densité et de la façon dont on allait moduler les volumes construits afin de rendre l'ensemble attrayant et agréable à vivre pour l'usager tout comme le piéton.

Après l'adoption PPU Peel-Wellington, les équipes de la Ville avaient déjà amorcé une réflexion préliminaire sur certains sujets cruciaux pour l'avenir du secteur de Griffintown. Parmi les éléments de la réflexion amorcée en 2009-2010, notons l'aménagement du domaine public d'un point de vue technique et fonctionnel, dont la nécessaire intégration du domaine public dans le projet des bassins du Havre. Cette réflexion a débouché sur certains choix préliminaires en matière de mobilier urbain, de lampadaires, de revêtements, en plus d'attirer l'attention quant à la nécessité de réserver et d'acquérir des terrains pour des espaces collectifs, dont des parcs et autres espaces verts. On note la prédominance du domaine public dans cette réflexion sur Griffintown avant même de revenir avec un projet formel de planification d'ensemble (PPU).

Toujours dans le cadre de la réflexion à propos du domaine public, on a dégagé la problématique que la trame urbaine et la voirie étaient configurées essentiellement pour le transit routier et le camionnage, alors que le redéveloppement du quartier fera de ce tissu urbain serré un milieu de vie. Il fallait proposer des solutions dans le nouvel aménagement du domaine public pour rendre celui-ci attrayant et agréable, avec des trottoirs plus larges, de la verdure et du mobilier urbain approprié.

La relance d'un véritable exercice de débat public entourant le redéveloppement de tout Griffintown avait pour but de solutionner la problématique de l'investissement pour des infrastructures publiques, en persuadant l'administration d'injecter les montants nécessaires à la réalisation d'espaces verts par exemple. Étant donné la vétusté des infrastructures en place, le PPU constituait une occasion de remettre à niveaux celles-ci selon les meilleures pratiques en matière d'aménagement urbain. Il est du ressort de la Ville de fournir un cadre de vie intéressant pour l'ensemble des nouveaux arrivants dans le secteur. Ce cadre de vie nécessitait des investissements massifs dans le domaine public et l'installation d'équipements collectifs. Ce but fut rapidement compris et porté par les élus étant donné que l'on en récolterait des investissements rentables en vertu des retombées des nombreux projets en cours dans le secteur.

Le projet de planification détaillée qui devait résulter en un PPU permettait d'aller au-delà des projets de développement et d'établir une vision à laquelle les projets devraient se conformer dans le futur. Cette nouvelle orientation au développement en cours devait permettre d'assurer la revitalisation cohérente du secteur. D'autre part, on voulait éviter que l'on ait seulement des projets résidentiels, sans égards aux autres activités constituant un milieu de vie complet et mixte. De plus, le PPU se voulait aussi un outil pour contrôler le développement en terme de forme urbaine, parce qu'on partait d'un secteur industriel avec des constructions basses d'un à trois étages dont la valeur des terrains dictait un redéveloppement beaucoup plus dense. Il était essentiel de réviser les cadres de développement afin de bien vivre les effets de la densification. Au moment de démarrer la planification du PPU Griffintown les contraintes sont nombreuses, dont le manque de terrains disponibles pour la création d'espaces verts et collectifs. Ce déficit est directement dû au manque de planification et de prévoyance de la Ville, qui n'a alors plus les moyens d'acheter des terrains où la spéculation foncière a fait son effet.

Un mandat préalable fut accordé à un consultant afin de recenser les enjeux dans les mémoires portant sur l'ensemble des projets ayant été approuvés dans le secteur Griffintown entre 2005 et 2011. Ce travail permit d'identifier et de cartographier les principales parties prenantes actives et concernées jusqu'à maintenant dans le développement du secteur. Par la suite, un mandat complet fut accordé aux responsables de l'OCPM pour qu'ils agissent comme porteurs du consensus. Ce mandat se déclinera en deux grandes étapes, soit une phase de concertation d'amont pour définir les objectifs du projet au début de 2012 qui sera suivi par la consultation officielle sur le projet de PPU de la Ville à la fin de la même année. Ce mandat accordait une grande latitude dans l'organisation du dialogue entre les parties, surtout pour la première portion portant sur les orientations. Le premier volet du mandat de l'Office aurait pu être mené par la Ville elle-même, comme c'est le cas dans d'autres projets. Par contre, le contexte de Griffintown dictait que cette portion du mandat soit dévolue à un organisme indépendant qui saurait atténuer les tensions. L'absence d'une population locale à l'heure du débat a fait en sorte que le NIMBY était plutôt inexistant, ce fut donc à la société civile et aux groupes organisés de l'ensemble du territoire du Sud-Ouest d'organiser la mobilisation pour faire un contrepoids au développement économique en place.

#### *La concertation d'amont - les orientations*

Le premier mandat dévolu à l'OCPM par le comité exécutif avait pour but de définir un diagnostic et des orientations d'aménagement pour l'ensemble du territoire de Griffintown. Pour ce faire, celle-ci a engagé des discussions avec les principaux acteurs sur le terrain. Pourtant la tâche à accomplir est complexe, surtout en matière de crédibilité, car à ce moment le redéveloppement de Griffintown porte durement les stigmates du PPU Peel-Wellington. Bien que l'OCPM ait reçu un mandat légitime et clair portant sur l'établissement d'une vision pour le secteur, un bon nombre d'intervenants remettent en cause l'essence même du travail de concertation, pensant et alléguant que tout était décidé d'avance et que l'on ne pouvait changer la



donne à propos des projets en cours. Certaines critiques allaient même jusqu'à alléguer que l'OCPM avait été instrumentalisé par la Ville pour faire baisser les tensions à propos du secteur et cautionner du coup le PPU Peel-Wellington. Bien que vrai en partie, il n'en demeure pas moins que l'on observe la réelle intention d'agir de façon concertée à propos de l'aménagement du domaine public pour le secteur.

Nous devons relever le travail de concertation à la base du projet, entre les divers intervenants à la Ville avec l'aide de l'OCPM. Ce travail préliminaire mené de concert avec les diverses unités de la Ville a permis à l'OCPM de mettre en lumière le travail déjà réalisé à propos de Griffintown. Cette étape de démarchage pour l'OCPM a permis de mieux comprendre la portée de son mandat et de mettre en contact les diverses sections de la Ville qui travaillaient sur le territoire sans se parler entre elles, bien qu'il y ait un coordonnateur. Cette personne jouait un rôle clé, car elle était au courant de tout ce qui était en cours en matière de développement de Griffintown, mais elle était la seule personne à détenir cette information. À titre d'exemple, un certain nombre de discussions et de présentations réunissant des acteurs clés à la Ville ont eu lieu sur divers thèmes, dont celui du mobilier urbain à développer, sur la notion de gestion de l'eau et de la réfection des infrastructures souterraines, sur les édifices patrimoniaux à conserver. Pourtant, cet exercice de réflexion préliminaire demeurait très segmenté et non intégré au sein d'un même document de diagnostic. Il va sans dire que ce diagnostic réalisé de concert avec l'OCPM sera largement bonifié par les connaissances terrains et l'expertise lors de l'exercice de concertation avec les parties prenantes externes. Cet exercice fut d'une grande utilité autant pour l'OCPM que pour les fonctionnaires de la Ville.

En ce qui a trait à la concertation avec le public, l'OCPM a débuté ses activités par une tournée de préconsultation. Cette tournée s'est déclinée en trois rencontres formelles avec des groupes de la société civile partageant des intérêts à l'intérieur



de champs similaires, soit des groupes issus du milieu sociocommunautaires, du milieu économique et du milieu universitaire. Ces rencontres d'une demie journée chacune ont pris la forme de tables rondes et ont fait ressortir les principaux enjeux, problèmes et problématiques en cause dans le secteur. Les informations recueillies ont permis d'établir le canevas de base du processus de concertation qui suivra. Les cinq principales visions issues de la tournée préconsultation sur le devenir de Griffintown sont : une extension du centre-ville vers le sud, une extension du Vieux-Montréal, un nouveau quartier à part entière dans l'arrondissement du Sud-Ouest, un pôle d'innovation dans différents domaines et un milieu de vie autonome (Ville de Montréal, 2013). À ces visions se conjuguait certains enjeux, dont l'identité de la communauté, la densification, les fonctions urbaines à déployer, l'importance du domaine public, la cohabitation des modes de transports, la gestion écoresponsable du territoire et finalement l'arrimage de Griffintown aux secteurs limitrophes.

Par la suite, deux journées d'information furent organisées, soit un colloque réunissant des experts de l'aménagement urbain le 19 janvier 2012 et une journée portes ouvertes le samedi 20 janvier 2012 expressément pour informer et discuter avec le public. Ces activités d'information et de discussion ont été organisées autour des principales thématiques relevées lors de la tournée préconsultation. Relevons la présence des fonctionnaires de la Ville-centre et de l'Arrondissement lors des activités du colloque, l'idée que ceux-ci sont des acteurs importants dans le projet, relation avec le public non dans l'influence, mais plutôt dans le dialogue. De plus, le volet exposition de la concertation a pris tout son sens lors d'une journée porte ouverte. À titre d'exemple, les promoteurs de divers projets ont pu prendre en compte de ce que les groupes communautaires actifs dans le milieu et son pourtour menaient comme activités, ou bien ce que les universitaires étudiaient à propos du secteur. Cela permet à l'ensemble des acteurs d'être éclairé sur ce que les autres achevaient sur le terrain ou dans la réflexion. Le colloque a inclus un atelier sur les meilleures pratiques en aménagement qui a permis de faire ressortir des exemples

de revitalisation partout dans le monde. Non seulement les acteurs interpellés par le projet y ont participé, mais aussi un certain nombre d'experts en la matière ont contribué au projet gratuitement.

Le colloque et l'information mise en ligne sur le site de l'OCPM à propos des diverses initiatives en cours dans Griffintown ont été les principales sources d'information du public. Le colloque fut web-diffusé afin d'atteindre une plus grande proportion de citoyens. Dans l'air du temps, un animateur de la communauté web avait pour rôle de relever les principales interventions sur la discussion en ligne. Le débat public prenait donc place de façon physique et numérique, toujours dans un souci de rejoindre le plus d'intervenants que possible. Ces activités ont permis à la commission de trouver un équilibre entre les demandes des citoyens, les avis d'experts et les attentes du milieu.

Par la suite est venue la première consultation publique de l'OCPM portant sur le diagnostic et les orientations. Cette consultation de format classique se déroula entre le 13 et le 16 février 2012. On y auditionna des mémoires du public, de promoteurs et de groupes de la société civile qui ont tous fourni des pistes pertinentes. Sur la base des activités menées, l'OCPM a produit un rapport rapportant les principaux enjeux en matière de diagnostic pour le territoire et les orientations souhaités par les divers intervenants. Le rapport remis le 13 avril 2012 au maire et au comité exécutif jouera un rôle crucial dans la poursuite du projet, comme en témoigne la prochaine section.

*Consultation : la vision sélectionnée*

Le premier rapport de l'OCPM est extrêmement bien bâti et propose des éléments d'orientation qui mirent la table pour un développement urbain de qualité. Ces orientations furent les points d'ancrage du travail mené par les planificateurs de la Ville entre les deux mandats de l'OCPM pour établir une première version de la vision de développement. Le projet de PPU se collait le plus possible aux enjeux relevés en proposant des solutions innovatrices selon les meilleures pratiques en aménagement urbain. Parmi les enjeux soulevés dans le rapport de l'OCPM, notons la densification, la gentrification, le respect du patrimoine bâti, et l'identité novatrice à conférer au secteur autant sur le plan des activités que sur le plan de l'aménagement du domaine public et du développement résidentiel. Ces problématiques étroitement en lien avec la façon dont le PPU Peel-Wellington avait modifié le développement du territoire en ont fait des enjeux prioritaires en matière d'acceptabilité sociale. La vision de mise en valeur fut articulée autour de cinq grands principes d'aménagement (Ville de Montréal, 2013, p. 12) :

- Capitaliser sur la valeur ajoutée que représente le patrimoine ;
- Viser l'éclosion d'un quartier mixte et multifonctionnel, en lien avec les quartiers environnants ;
- Percevoir la nécessaire densification du quartier comme un levier à la qualité de vie ;
- Créer des espaces verts et favoriser l'animation du quartier ;
- Faire de Griffintown un modèle de développement durable.

La vision proposée par le PPU se rapproche donc le plus possible de l'extrait de l'étape de concertation d'amont. De plus, le travail des professionnels ayant rédigé le PPU a été relevé par les intervenants rencontrés. Tous s'entendent pour dire que sans leur pragmatisme et leur sens novateur, ce PPU n'aurait pu avoir le sens qu'il a pris. Ainsi, le PPU intègre certaines des meilleures pratiques en matière d'aménagement du domaine public. Par exemple, le concept de rue habitée qui repose sur un réseau d'espaces partagés où il est possible de circuler en

automobile, mais où la part la plus intéressante est faite à une mobilité plus douce (piétons, cyclistes, poussettes).

Le projet de PPU Griffintown fut adopté par le conseil municipal le 23 octobre 2012 avec comme but principal de remplacer le PPU Peel-Wellington, bien qu'il en conserve les hauteurs et densités. L'adoption du projet de PPU enclencha le second mandat de l'OCPM qui portera sur la consultation formelle. Cette consultation classique comportera deux volets, un d'information et l'autre d'audition des mémoires. La séance d'information eut lieu le 27 novembre 2012 et réunit quelques 200 participants. L'audition des mémoires du public se fit durant la semaine du 11 décembre. Au total, on compte 29 dépôts de mémoires, 15 présentations et sept présentations sans mémoires ce qui représente un nombre relativement peu élevé pour un projet de cette envergure. L'OCPM remit son rapport final au comité exécutif le 19 mars 2012. Ce rapport insistait sur un retour à la base, soit sur l'identité même du secteur, que la Ville devrait porter dans la réalisation du projet, une question de tout instant au sein du long processus de concertation et de consultation.

L'une des démonstrations des bons résultats des travaux de l'Office est, aux dires de plusieurs, le fait que le PPU et le processus actuel de planification aient été salués par plusieurs intervenants dans les médias. Plus encore, très peu d'interventions négatives ont été notées lieu lors des deux rondes de consultation publique. Les intervenants appuyaient l'initiative et leurs critiques étaient majoritairement positives, contribuant à la mobilisation pour une telle planification d'ensemble.



### *L'approbation des instances*

Le PPU de Griffintown fut finalement adopté le 30 mai 2013 par le conseil exécutif.

Au terme de son adoption par le Conseil municipal, le présent PPU verra sa mise en œuvre orchestrée dans le cadre d'une approche de gestion de projet qui assurera la cohérence et l'ordonnancement de l'ensemble des décisions et interventions touchant le secteur. La mise en œuvre du PPU commandera également la mise en place d'un mécanisme de concertation avec les intervenants du milieu en amont des interventions municipales et tout au long de leur réalisation. (Ville de Montréal, 2013, p. 13).

Le PPU s'inscrit en concordance avec le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et le plan d'urbanisme, ainsi que les autres politiques municipales visant la densification et l'augmentation de la qualité de vie à Montréal. Cet outil d'intervention est même plutôt novateur, eux égards aux projets en cours sur le territoire, proposant une redéfinition de cet espace industriel en un milieu résidentiel mixte qui se développera selon les valeurs actuelles en matière d'aménagement du territoire. Pourtant, deux lacunes sous-tendent de ce PPU, soit l'arrimage avec les quartiers limitrophes ainsi que l'occupation des friches urbaines en attente d'un développement subséquent. Ainsi, pour certains l'on ne s'est pas assez attardé aux interfaces et à la place d'éléments marquants tel le canal de Lachine comme élément porteur dans le secteur.

L'adoption du PPU a mené à des gestes budgétaires et réglementaires. Par exemple, le coefficient d'occupation du sol (COS), l'implantation et le nombre d'étages de certaines zones ont été révisés au règlement d'urbanisme de l'arrondissement le Sud-Ouest dans un souci de concordance avec la nouvelle planification adoptée. De plus, afin de mieux encadrer les projets en cours et planifiés, l'Arrondissement a modifié son règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA). Ce règlement permet donc des constructions en hauteur dont l'impact sur la rue est limité afin d'assurer une qualité d'ensoleillement



et climatique du domaine public. Le conseil municipal a adopté un budget de 93 millions de dollars pour déployer les projets prévus (places publiques, parcs, transaction immobilière, réfection des infrastructures). Sur la base de ce budget, on est actuellement en train d'établir l'ordonnancement des travaux publics et d'organiser la structure de projet régira le déroulement des phases subséquentes. Il va sans dire qu'un projet de la taille de Griffintown interpelle plus d'un enjeu et que de nombreux dossiers sont traités en mode *ad hoc*, dont celui de la culture, ainsi que celui de la circulation dans le quartier et son pourtour par exemple.

Cet exercice de planification est venu rétablir en quelque sorte la crédibilité et la notoriété des acteurs actifs, ainsi que des projets qui s'y déroulaient. Le fait de confier le processus de concertation et de consultation à l'Office, un tiers neutre, indépendant et jouissant d'une grande légitimité à Montréal, a permis de redorer l'image du développement en cours dans le secteur. Le PPU, tel qu'adopté, agit à la matière d'un contrat social dans le milieu, garantissant un développement cohérent et visionnaire de la collectivité de Griffintown. Jusqu'à maintenant, le PPU est encore trop jeune pour avoir été modifié, mais il n'est pas dit que l'on ne pourrait décider de réviser certains de ses aspects dans le futur, tout comme le plan d'urbanisme peut être modifié par des projets ponctuels dont les écarts sont jugés bénéfiques pour la collectivité. De surcroît, les planificateurs ont aussi conservé une marge de manœuvre en matière d'usages, des hauteurs et des densités dans le PPU et le zonage de manière à pouvoir aller chercher des contributions supplémentaires des promoteurs pour le logement social, l'aménagement du domaine public et des parcs.

#### *Mise en œuvre et suivi*

Suite à l'élection municipale de novembre 2013, les différentes directions à la Ville de Montréal s'affairent à établir l'ordonnancement des projets et à constituer une équipe de projet pour Griffintown. Cette situation fait qu'il est difficile d'établir

précisément qui est responsable de quel volet du projet à l'heure actuelle. De l'autre côté, les promoteurs continuent d'aller de l'avant avec leurs divers projets, le secteur suscite toujours un intérêt marqué dans la population tel qu'en témoigne les nombreux dossiers spéciaux dans les journaux montréalais (dossier de La Presse, 15 février 2014), ainsi que sur divers sites internet, forums et blogues. De plus, on note que Griffintown a redoré son blason, c'est aujourd'hui une marque soutenue par les nombreux promoteurs et acteurs du redéveloppement du secteur (Griffix, District Griffin, Griffintown Café, etc...). Cette utilisation massive de la dénomination Griffintown est décriée par certains et soulignée comme étant le salut du secteur par d'autres.

Sur le terrain, les intervenants rencontrés soulignent la tendance à morceler le projet en plusieurs sous-projets, ce qui soulève des craintes quant à la vision d'ensemble promu par le PPU. La réflexion en cours quant à la structure de gouvernance qu'on adoptera pour la poursuite des interventions sur le domaine public dans Griffintown est encore loin d'être terminée. Certaines divisions voudraient que l'on mette sur pied un Bureau de projet, ou de programme, (terminologie utilisée selon les contextes) pour la poursuite de l'ensemble des sous-projets du projet urbain, alors que d'autres intervenants souhaiteraient que ce soit à l'Arrondissement d'assurer la coordination.

Le secteur et le projet font toujours face à de nombreux défis et potentiels, il ne reste à voir comment la conjoncture se définira dans les prochains mois en ce qui a trait à la mise en œuvre du projet. Les investissements publics annoncés agissent tel un contrepoids intéressant aux projets privés en réalisation dans le sillage du PPU Peel-Wellington. Au final, le projet de redéveloppement de Griffintown est généralement perçu positivement, surtout en comparaison avec l'état d'esprit post-adoption du PPU Peel-Wellington, donc on peut dire mission accomplie en quelque sorte.

#### 4.1.5 Retour sur les principales parties impliquées

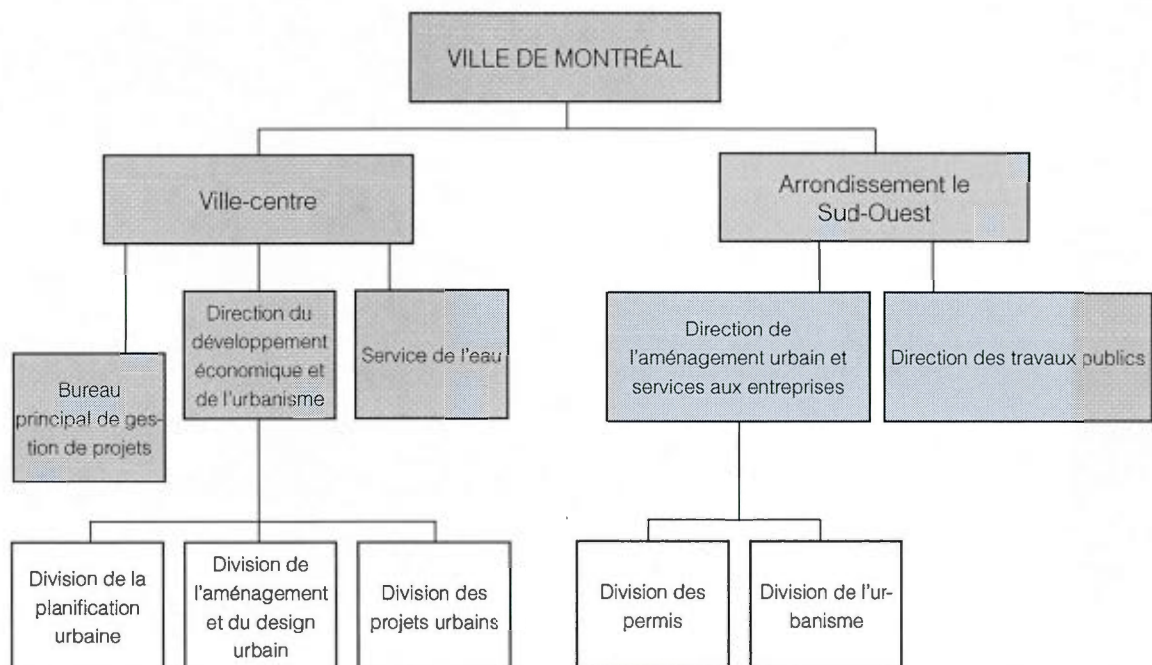
La présente section aborde plus spécifiquement les diverses parties impliquées dans le processus de la planification détaillée Griffintown. Dans un premier temps, nous tenterons de mieux établir quels étaient leurs rôles et responsabilités respectives. Dans un second temps nous nous attarderons au réseau qu'elles forment et aux relations qu'elles entretiennent entre elles.

##### *Ville de Montréal*

La Ville de Montréal joue un rôle clé dans le cadre du projet Griffintown, car c'est elle qui porte le projet sur ses épaules. La Ville comporte deux éléments différents, soit d'un côté les élus et de l'autre côté l'appareil administratif et professionnel. Ajoutons ici que les élus ont un rôle décisionnel en matière des affaires de la ville, alors que l'appareil administratif supporte et éclaire ces décisions. Les fonctionnaires ont donc le rôle de guider les élus dans leur travail de décideur, bien que dans certains cas les politiciens agissent selon leur propre chef comme ce fut lors de l'approbation du PPU Peel-Wellington.

Dans le cas présent, nous distinguerons la Ville de Montréal de l'Arrondissement le Sud-Ouest, même si dans la réalité, ceux-ci sont imbriqués dans une même architecture organisationnelle à multiples niveaux (voir la figure 4.3). Nous tenterons de simplifier l'organigramme de la Ville qui devient rapidement ardu à décoder et comprendre. Ainsi, l'on se concentrera sur les principales unités en cause et les relations qu'elles ont entretenues au moment du PPU Griffintown.

**Figure 4.3 : Organigramme des parties impliquées à la Ville de Montréal dans le processus du PPU Griffintown**



#### *Ville-centre*

Au départ, en 2011, la Ville n'est pas très encline à rouvrir le dossier Griffintown. Les élus cèderont finalement sous les pressions venant de toute part, dont celles de l'Arrondissement. Certaines pistes ont été soulevées quant à la résistance des élus à rouvrir le dossier : liens avec la Commission Charbonneau en cour, volonté chancelante de certains élus clés, etc. Néanmoins, nous rejetons la piste des accusations afin de retenir que le dossier de Griffintown était épineux à cause de ce contexte difficile où l'on avait un déficit de crédibilité dans l'opinion publique.



Une fois le dossier enclenché, plusieurs unités corporatives de la Ville ont été impliquées. Le Service de la mise en valeur du territoire a certainement joué un rôle moteur dans le processus projet et encore aujourd'hui : la Direction du développement économique et urbain (DDEU), plus spécifiquement la division de la planification urbaine, ainsi que le Bureau principal de gestion de projets. Nous devons aussi relever la contribution d'un certain nombre d'autres services, dont le Service de l'eau. La division de la planification urbaine fut responsable du projet en amont pour préparer le diagnostic préliminaire du territoire et surtout au moment de la rédaction du PPU Griffintown. Elle eut donc un rôle crucial et complexe, c'est-à-dire de conjuguer les orientations issues de la concertation au sein d'une vision cohérente de développement pour le secteur.

Lors de la concertation d'amont menée par l'OCPM, la Ville a joué plutôt un rôle de participant-observateur. La Ville a alors partagé ses présentations portant sur l'historique de développement du secteur ainsi que les principales contraintes que l'on rencontre sur le territoire aux participants à la concertation. Une partie des analyses et diagnostics préliminaires ont été utilisés pour identifier les éléments clés qui définiront les orientations. Une fois le rapport de consultation de l'OCPM déposé, l'équipe de planification urbaine du DDUE a joué son rôle d'intégrateur des orientations pour définir une vision d'ensemble. Cette vision d'ensemble a repris certains éléments de la réflexion préalable de la Ville quant à la nécessité d'agir sur le domaine public. Le résultat fut le projet de PPU, qui retourna en consultation formelle de l'OCPM. Lors de ce retour en consultation, la Ville jouera encore une fois le rôle d'observateur, laissant à l'OCPM le soin de présenter le projet à la population et d'entendre les opinions. La valse se poursuivit à la Ville, où après réception du rapport, les fonctionnaires ont ajusté le document de PPU selon les commentaires de l'OCPM (en partie) avant de guider les élus sur l'adoption du document de PPU. L'adoption du projet par les élus sera conjugée à des ajustements à la



réglementation en vigueur en matière d'urbanisme dans le Sud-Ouest et à un budget de mise en œuvre de 93 millions.

Actuellement, la Ville est encore active dans le dossier Griffintown. On en est à l'étape d'établir la structure de gouvernance à mettre en place pour le déploiement du projet. Cette réflexion se tient dans un contexte de changement d'administration et de révision des modèles de gestion de projet à la Ville de Montréal. Il y a donc énormément de changements, entre autre à propos du rôle que jouent les gestionnaires de projets provenant de la Division des grands projets qui ont habituellement le mandat de mettre en œuvre les projets provenant des boîtes de la Division de la planification urbaine.

Jusqu'à maintenant, le projet de planification détaillée du redéveloppement de Griffintown fut mené par la Ville-centre. Sur le terrain, on observe une certaine volonté de la division de l'urbanisme (DDEU) du central pour demeurer le gardien de la vision d'ensemble dans le cadre de la mise en œuvre des diverses interventions publiques. Il paraît essentiel de conserver cette vision, car il y a une certaine crainte que l'on morcelle les interventions entraînant du coup une potentielle perte du sens et de cohérence d'ensemble.

Énormément de flou persiste à propos de la mise en œuvre du projet Griffintown. D'un côté, on note la toute nouvelle division de coordination des grands projets qui selon la réforme administrative devrait être responsable de la mise en œuvre. Pourtant, comme il est nécessaire d'avoir un gardien de la «recette», il n'est pas aussi évident que cela de donner la responsabilité du projet à cette nouvelle unité. Est-ce que ce sera les gens de la division de planification urbaine qui coordonneront la cohérence du projet d'ensemble, ou bien est-ce qu'on nommera un chef de projet issu principalement de la gestion de projet ? Cela reste à déterminer selon les

intervenants rencontrés. De plus, il faut ajouter que la mise en œuvre demande un travail en étroite collaboration avec l'Arrondissement, car ce sera à ce niveau que l'on pourra qualifier les retombées et que l'on gèrera la mise en opération suite à la livraison des projets.

#### *Arrondissement le Sud-Ouest*

Dés 2004, l'Arrondissement le Sud-Ouest lève les drapeaux quant à la nécessité de planifier plus en détail le développement de Griffintown. Malgré l'entrée en vigueur du PPU Peel-Wellington, l'Arrondissement continue de ressentir le besoin de planifier et intensifiera ses pressions auprès de la Ville-centre pour que l'on procède à la planification d'ensemble. Cette demande est finalement entendue en 2011 avec le démarrage du processus de planification.

L'Arrondissement jouait, et joue toujours, un rôle moteur quant à l'encadrement des projets privés et l'administration des permis, ce qui lui confère une grande connaissance en ce qui a trait aux activités de développement sur son territoire. Dans cette démarche de planification de Griffintown, on note la grande implication de la division de l'aménagement urbain et des services aux entreprises (DAUSE). Cette division a une excellente connaissance des projets en cours dans le secteur et a travaillé en étroite collaboration avec les gens de la division de la planification urbaine à l'étape de la conception du PPU Griffintown. Une autre division a joué un rôle clé, soit la division des travaux publics. Celle-ci a collaboré à l'élaboration des concepts d'aménagement du domaine public, car ce sera de son ressort de construire et d'assurer l'entretien des infrastructures. Les unités dédiées à la voirie, les parcs et les études techniques ont donc réalisé en partie le travail de recherche et de conception à propos du réaménagement du domaine public. Le PPU fut constamment validé par les gens de l'équipe des travaux publics lors de son élaboration. On note aussi la validation avec la division des parcs de l'Arrondissement en lien avec le volet d'acquisition aux fins d'espace vert. Finalement, on a fait un effort pour coordonner l'ordonnancement des travaux,

comme certaines infrastructures devaient être refaites dans les prochaines années, on a tenté de programmer ces travaux en même temps que les travaux d'aménagement de surface. Notons que jusqu'à maintenant, l'Arrondissement a surtout travaillé de concert avec les intervenants de la Ville-centre pour arriver au meilleur compromis. Tel que spécifié plus tôt, il faudra déterminer quels seront les rôles de chacun lors de la mise en œuvre.

### *OCPM*

Le rôle de l'OCPM dans le cadre du projet Griffintown fut, dans un premier temps, attribué par le mandat qu'elle reçut en 2011 du Comité exécutif pour organiser un chantier de réflexion pour définir les orientations du développement de Griffintown. Le rôle et les responsabilités de l'OCPM s'appuient sur la définition que l'on retrouve dans la Charte de la Ville de Montréal (articles 75 à 83)<sup>22</sup> et s'additionnent au cadre légal de la consultation publique révolu aux municipalités tel qu'établi dans la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme.

Sur la base du diagnostic établi conjointement avec le public, l'OCPM a procédé à une première ronde d'audition des avis et des mémoires. De cette consultation a résulté un premier rapport qui servira à la Ville pour écrire le projet de PPU. Un second mandat suite à l'adoption par le Conseil municipal du projet de PPU Griffintown pour la consultation formelle sur la planification détaillée. Cette consultation classique en deux temps a compris elle aussi un rapport. Ces mandats sont assortis de budget pour organiser toute la logistique de la démarche (location de salles, impressions, publicité, etc.).

---

<sup>22</sup> Charte de la Ville de Montréal, LRQ, Chapitre C-11.4

Les deux commissions consultatives de l'OCPM furent mises sur pied lors des deux mandats relatifs à Griffintown. Les nominations de ces commissions sont faites par la directrice de l'OCPM. Composées d'un président de commission et de deux commissaires, les commissions travaillent de façon indépendante dans l'organisation de leur contenu. La planification du processus de concertation incombe surtout au président de commission et au secrétaire de commission qui doivent organiser le travail en s'inspirant des meilleures pratiques et en suivant les prérogatives du contexte des projets, dans le cas présent le milieu mobilisé du Sud-Ouest. L'agrégation des contenus et l'analyse des résultats des commissions sont réalisées en mode collégial par les commissaires. Par la suite, un comité de lecture, sous l'égide de la présidente de l'OCPM, vient valider et discuter des résultats du rapport préliminaire. On s'assure ainsi du jugement équitable des opinions et on construit la recommandation finale au sein du comité de lecture. Finalement, le rapport est remis aux instances. Cette synthèse et les recommandations guident le travail des fonctionnaires et assurent la prise de décision éclairée des élus.

L'OCPM joue le rôle de médiateur au sens d'intermédiaire entre les divers intervenants, dont à l'intérieur de l'organisation municipale en ayant mené les divisions à dialoguer entre-elles. Dans le même ordre d'idée, il est du devoir de l'OCPM de mettre en relation l'ensemble des intervenants du public afin qu'ils se connaissent mieux et établissent un dialogue. En d'autres mots, on peut parler d'un certain rôle d'«entremetteur» qui fait en sorte que les acteurs d'un même territoire peuvent se découvrir, se parler et établir des liens entre eux. L'autre grand rôle de l'OCPM est d'informer le public sur le projet. Cela se fait par la diffusion d'information en ligne sur son site internet, la présentation des projets lors des consultations, et dans le cas de Griffintown par le colloque, la web diffusion de celui-ci, et la journée portes ouvertes. Non seulement l'OCPM a le rôle de diffuser l'information, mais elle se doit de diffuser une information juste et crédible. À l'heure actuelle, le rôle de l'OCPM est assez limité quant au déploiement du projet Griffintown. L'OCPM se

positionne en observateur, bien que certains acteurs de la société civile apprécieraient que l'OCPM joue un plus grand rôle dans la mise en œuvre des projets en général, avec une sorte de devoir de surveillance.

Il est intéressant de remarquer que dans le cas de Griffintown, l'OCPM est devenu en quelque sorte le «bras de planification de la Ville» en invitant les gens à venir intervenir sur les dimensions du territoire en cause et en réunissant des conférenciers pour parler des meilleures pratiques en aménagement (Gariépy et Gauthier, 2009). Dans le fond, c'est une façon de «faire prendre la mayonnaise» qui a fait ses preuves à l'OCPM, dont la Ville tente de s'inspirer dans la mise en œuvre d'autres projets. À propos de ce constat, on doit relever le pouvoir mobilisateur de l'OCPM, lié à sa crédibilité et sa légitimité établie au fil des ans. Ainsi, malgré ses ressources limitées, budget équivalent depuis 12 ans, l'OCPM arrive à organiser un travail exemplaire en matière de concertation et de consultation publique.

### *Les promoteurs*

Lors du démarrage de l'exercice de planification détaillée de Griffintown, plusieurs promoteurs immobiliers étaient actifs dans le secteur. À l'époque, le manque de vision commune se répercute sur le fait que chacun de ces promoteurs y allait selon ses propres intérêts quant au développement de ses projets. Certains de ces promoteurs n'étaient pas très enclins à l'idée de planifier sur l'ensemble du secteur. Cette attitude n'est pas sans lien avec la crainte de se voir retirer des droits acquis et des droits de développement relativement généreux et bénéfiques pour eux.

### *Consultants en communication et relations publiques*

Dans le cas de Griffintown, les consultants en communication et relations publiques ont eu un apport lors du démarrage du projet de planification. Leur mandat a porté



sur l'identification et la cartographie des parties prenantes actives au travers les mémoires de l'ensemble des projets adoptés pour Griffintown. Le consultant aurait apprécié continuer à travailler sur le mandat, mais la Ville a préféré continuer avec l'OCPM, tel que le dictait la situation sensible du milieu d'accueil qu'est Griffintown, fragilisé par les suites du projet Peel-Wellington. Les consultants en communication et relations publiques avaient joué un rôle critiqué dans le processus d'acceptabilité du PPU Peel-Wellington. Bien que l'on puisse critiquer leur rôle dans le cadre de ce projet, il est capital de faire la nuance sur le fait que peu importe qui sera responsable de la concertation d'amont, l'élément le plus important pour poursuivre ces activités est l'objectivité. Cette objectivité guidera les règles et limites précises quant à l'écoute, au dialogue avec les parties prenantes et à la prise en compte de leurs requêtes respectives.

#### *La société civile*

De nombreux groupes et organismes issus de la société civile et de la communauté du Sud-Ouest et de Montréal ont participé à l'exercice de planification détaillée et demeurent actifs dans le développement de Griffintown. Pour ces groupes, il était nécessaire de s'impliquer dans l'exercice de planification et de mise en œuvre du projet Griffintown, vu le fait qu'au démarrage de la réflexion, il y avait peu de résidents dans le secteur. Ces organismes panmontréalais se devaient d'assurer le rôle de chien de garde. Tous ont souligné leur intégration rapide aux discussions entourant le projet avec les activités de l'OCPM. Ceux-ci avaient au départ leur propre perception des projets en cours, du milieu, ainsi que du travail des gens qui s'activaient au développement économique dans le secteur. Dans le cadre de la consultation, ces groupes ont dû laisser tomber certain de leurs chevaux de bataille pour se concentrer sur les sujets qui trouvaient échos dans le discours relatif au développement du secteur.

### *La population*

La population, encore peu nombreuse au démarrage du projet, est composée de résidents de longue date et des nouveaux arrivants qui s'y sont installés dans les dernières années. Au départ de la revitalisation du secteur en 2004, on observait peu de NIMBY, mais au fil que les années passent et que la population augmente, on peut dire qu'il y a une tendance à une mobilisation de la population de Griffintown. Pour les anciens, les aspects négatifs de la gentrification sont particulièrement importants, alors que pour les nouveaux résidents, on note de nombreuses attentes en matière d'amélioration de la qualité des aménagements urbains dans le quartier et de la desserte en service de toutes sortes.

### *Les universitaires et autres observateurs*

Divers observateurs, dont un certain nombre d'universitaires (professeurs, chercheurs, étudiants) et d'autres experts ont contribué à l'exercice du PPU Griffintown. Cette contribution est à la base même des requêtes pour un retour du débat public sur l'avenir du secteur. De nombreux chercheurs, dont Gariépy, avaient souligné les lacunes et le problème d'image que l'on traînait depuis le PPU Peel-Wellington. Cela a certainement contribué à la prise de conscience de l'administration publique quant à la nécessité de mener l'exercice de planification détaillée. Ces experts ont permis d'élever le niveau de la réflexion en apportant leur contribution. On peut penser ici aux experts en aménagement urbain durable, en infrastructures écologiques, en patrimoine, en développement économique, en participation publique, etc. Ces divers champs étaient particulièrement alignés avec les thématiques de la réflexion. On avait tout à gagner de profiter de ces expertises, ce que l'OCPM a su faire, ce qui a très certainement bonifié la valeur du PPU.

### *Réseau*

L'ensemble de ces acteurs interagit selon un réseau et une logique complexes. À propos du réseau d'acteurs, le cas de Griffintown permet de mettre en lumière la constitution d'un réseau d'acteurs montréalais qui est mobilisé sur le long terme. Cette situation est d'autant plus vraie dans le Sud-Ouest qui a fait l'objet d'une importante transition depuis quelques décennies. Ce réseau s'est constitué sur la base de concours d'idées, de démarches de concertation sur des enjeux locaux et rassemble une diversité d'acteurs que ce soit des citoyens non affiliés, des groupes panmontréalais de la société civile, des groupes communautaires de services, certains organismes et institutions publiques (Gariépy et Gauthier, 2009). Ce réseau construit sur le long terme a favorisé l'émergence de partenariats entre les parties prenantes et les élus, l'administration municipale et la société civile dans le développement d'un certain nombre de politiques et de plans préalables au projet de PPU Griffintown. Cette manifestation du réseau d'acteurs dans le milieu de la concertation a été confirmée par l'ensemble des intervenants. Pis encore, certains ont affirmé que cela est en fait un substrat motivateur pour les projets dans le secteur du Sud-Ouest, un beau défi pour amener les projets à un autre niveau.

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre d'analyse est divisé en trois grandes parties. Premièrement, l'analyse met en lumière les thématiques reliées à la question de recherche (*comment se déploie le processus de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets urbains pour gérer l'acceptabilité sociale?*). Cette section abordera le processus d'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie (5.1.1) et la gestion des parties prenantes (5.1.2). Dans un deuxième temps, l'on soulignera les dynamiques préalables avec une comparaison entre le cas Griffintown et le projet Peel-Wellington (section 5.2). Cette comparaison est intéressante, parce qu'elle permet de mieux comprendre l'influence du contexte dans la conception du processus d'acceptabilité sociale. Enfin, la troisième section de l'analyse fait ressortir les thèmes qui ont émergé durant le processus de recherche. Ces données émergentes touchent des aspects de gouvernance (5.3.1), des enjeux relatifs à l'acceptabilité sociale (5.3.2) et la notion de succès (5.3.3). L'analyse s'appuie sur les verbatim et d'autres documents qui ont forgé la recherche et sur les données historiques concernant le PPU Peel-Wellington et les autres antécédents du projet de PPU Griffintown.

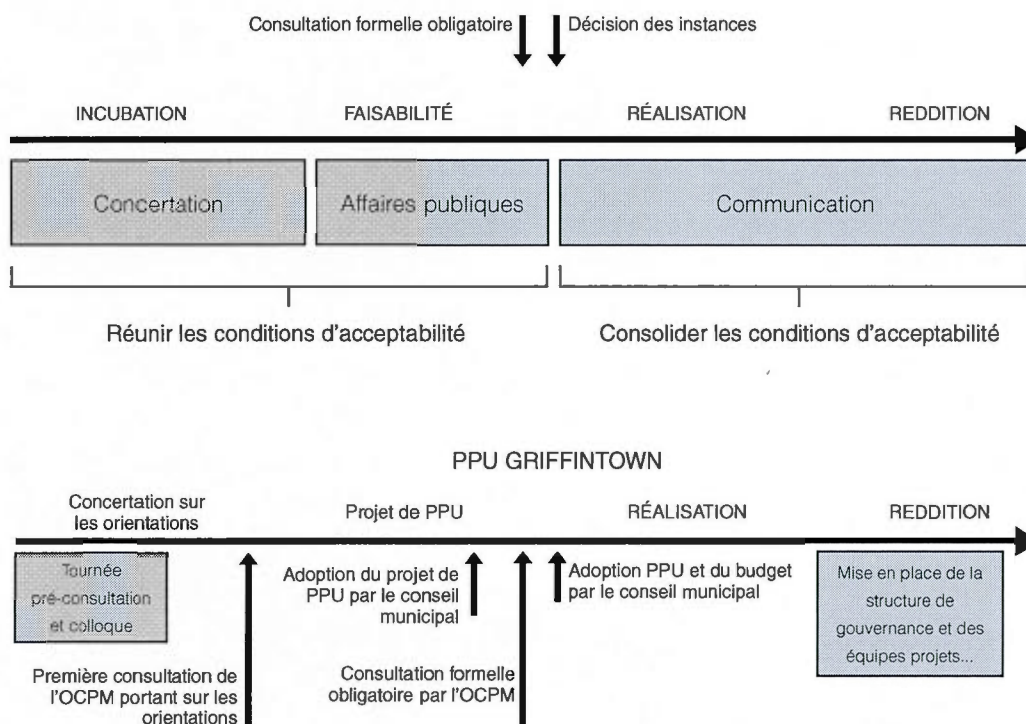
#### 5.1 Les thématiques reliées à la question de recherche

##### 5.1.1 Le processus d'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie

Le processus d'acceptabilité sociale de l'exercice de planification détaillée de Griffintown s'inscrit dans un contexte où l'acceptabilité des projets préalables était souvent déficiente. Il était donc primordial que la Ville tente de rattraper ce décalage

et traite avec soin cet enjeu. À l'aide du cadre structurant proposé au chapitre III et repris à la figure 5.1, cette section décrit l'articulation du processus d'acceptabilité sociale et les mécanismes mis en place tout au long du cycle de vie du projet étudié.

**Figure 5.1 : Le processus d'acceptabilité sociale appliqué au cycle de vie du PPU Griffintown**



### *La concertation sur les orientations*

Avant de débiter l'exercice de planification de Griffintown, la Ville avait entamé des réflexions à l'interne, plus spécifiquement sur la question de l'aménagement du domaine public. L'effervescence du développement du quartier conjuguée aux nombreuses requêtes pour une planification d'ensemble a influencé la décision de



prendre le temps nécessaire pour réfléchir à l'avenir du quartier afin de développer une orientation et une vision partagées par l'ensemble des parties. La Ville avait en sa possession un diagnostic préliminaire de l'état des lieux ainsi que certaines solutions d'aménagement du domaine public. Malgré le climat d'urgence d'agir, elle a décidé d'intégrer l'ensemble de ses agissements et les dimensions du projet de façon transparente et transversale.

Dans les faits :

- un mandat préliminaire fut accordé à un consultant pour établir une première cartographie des parties prenantes et de leur position par rapport au redéveloppement de Griffintown dans le cadre des nombreux projets en cours sur le territoire. Cette cartographie fût essentiellement basée sur les rapports antérieurs de l'OCPM.
- un mandat de concertation d'amont fut accordé à l'OCPM, un organisme neutre et indépendant. Avoir accordé un tel mandat à un spécialiste des relations publiques et de la participation citoyenne aurait pu avoir comme effet de miner la crédibilité de l'exercice en braquant certaines des parties qui critiquaient d'avance le projet et ses nombreux antécédents. Les étapes de ce mandat sont ci-après décrites.

La première étape du mandat de concertation de l'OCPM était de concerter les professionnels et les directeurs de diverses divisions à la Ville (détaillée plus précisément dans la section 5.1.2). Ainsi, les diverses parties prenantes internes dans l'organisation municipale ont pu échanger le fruit de leur réflexion et leur travail respectif au sujet de l'avenir de Griffintown. Par la suite est venu le second volet d'amont de l'OCPM, soit la tournée préconsultation (voir figure 5.1). Cette tournée avait pour but de prendre le pouls des parties et de mieux cerner les enjeux pour le redéveloppement du quartier. Les personnes à rencontrer furent sélectionnées selon

une cartographie basée en partie sur le travail du consultant, ainsi que sur les listes constituées au fil des exercices antérieurs de l'OCPM. Cette tournée a permis de saisir la perception des divers acteurs clés dans le développement du projet et de bâtir la suite du processus de concertation et de consultation à mener.

Après avoir constaté que plusieurs intervenants n'étaient pas au courant des actions et de la réflexion d'autres intervenants, l'OCPM a décidé de réunir l'ensemble des parties lors d'un colloque et d'une journée portes ouvertes (voir figure 5.1). Le colloque et la journée portes ouvertes avaient pour but d'informer le public et de susciter le dialogue et la réflexion entre les participants, autant les experts que le public. Les thématiques du colloque étaient alignées sur les enjeux identifiés lors de la tournée préconsultation. Les participants ont pu y entendre des experts en urbanisme et de divers domaines touchant au développement urbain qui ont présenté des aménagements urbains exemplaires, autant au Québec que partout dans le monde. Ces échanges ont stimulé la réflexion quant aux orientations à définir. Cette journée de réflexion a certainement poussé les participants à réfléchir aux enjeux essentiels à souligner dans le cadre de leur mémoire respectif.

Il faut noter que :

- la première consultation publique a permis de collecter les principaux enjeux et de définir les orientations de développement afin de créer une véritable identité au projet urbain. Il y avait là un défi colossal de greffer l'ensemble des propositions et demandes à propos de l'aménagement de l'ensemble des portions de Griffintown afin de constituer une unité urbaine au caractère identitaire propre et partagé collectivement. Cette recherche du compromis a pu être atteinte grâce à la contribution de l'ensemble des parties prenantes ayant pris part à la réflexion collective, ainsi qu'au devoir de synthèse et d'analyse de l'OCPM.

- dans le cadre du premier rapport de consultation portant sur les orientations à dégager pour le redéveloppement de Griffintown, le chapitre relevant l'ensemble des opinions a permis à l'OCPM de relever les critiques sur le projet Peel-Wellington et d'autres projets ayant modifié les cadres réglementaires par le passé. Par contre, ces critiques ne furent pas reprises au chapitre final, l'OCPM se devant d'analyser et de poser ses recommandations sur la base du mandat qui lui fut dévolu. Ce rapport, grandement attendu, a servi de base au travail de conception du PPU par les professionnels de la Ville (urbanistes, designers urbains, spécialistes fonctionnels, etc.).
- le mandat de l'OCPM était contraignant parce que l'on devait conserver les paramètres urbanistiques en place pour le projet Peel-Wellington et les autres projets particuliers adoptés. Bien qu'il aurait été populaire de revoir ces cadres pour le secteur Peel-Wellington, cela aurait influencé à la baisse la valeur foncière des immeubles. En agissant ainsi dans la définition du mandat de l'OCPM, la Ville a créé un précédent. De fait, habituellement les mandats donnés par le comité exécutif sont plutôt larges, laissant flexibilité et latitude quant à la résultante des rapports à l'issue de processus de concertation et de consultation. En agissant ainsi, la Ville a contribué à augmenter les critiques envers le processus de concertation. L'une des principales critiques était que l'on reprochait à la Ville de ne faire l'analyse que d'une facette du projet alors que celui-ci s'inscrit dans un contexte complexe où des décisions ont déjà été prises. On doit relever que même les gens de l'Arrondissement auraient fait la demande à ce que l'on révise les cadres pour Peel-Wellington, demande qui n'aura pas de suite auprès de la Ville-centre.

Suite à ces quelques mois de travail de la part des professionnels en aménagement à l'interne, le Conseil municipal adopte le projet de PPU Griffintown en octobre 2012. Comme le projet vise à modifier le plan d'urbanisme (Ville de Montréal, 2004) et la réglementation d'urbanisme en vigueur dans le Sud-Ouest, l'OCPM a eu à se pencher une seconde fois sur l'avenir de Griffintown en vertu des pouvoirs qui lui sont attribués par la Charte de la Ville de Montréal. Dans les faits, cette consultation classique fut scindée en deux volets, selon les procédures classiques de l'OCPM :

- une première portion d'activités portant sur la présentation du projet au public et une seconde ronde quelques semaines plus tard afin d'auditionner les avis du public et de recevoir les mémoires.
- le second rapport de l'OCPM fut rédigé de façon classique et comprit un avis quant à la poursuite du projet. Cet avis recommandait le déclenchement rapide de la mise en œuvre du projet, car il est du devoir de la Ville d'acquiescer sans plus tarder les parcelles dont elle a tant besoin pour aménager les espaces verts et collectifs.

En mai 2013, la Ville adopte le PPU Griffintown, tel que recommandé par l'OCPM et salué par les divers intervenants, en sachant que cela allait rétablir l'image et les perceptions quant à l'avenir du secteur. Un nouveau budget de 93 millions de dollars fut adopté en conséquence à l'automne 2013. Actuellement, la Ville est toujours dans les balbutiements et la réflexion quant à la stratégie de mise en œuvre. Le cadre de gouvernance propre au projet est encore à adopter, les équipes de projets à mettre en place, tout comme la définition du rôle et des responsabilités de chacun, autant à la Ville-centre qu'en Arrondissement.



On est à la fois dans une période de réorganisation ici à l'interne avec de nouveaux visages politiques, de nouvelles approches, de nouvelles philosophies, ce qui fait en sorte de retarder un peu le projet. Dans le moment, le projet est un petit peu... il n'est pas en pause, mais on a comme un peu réduit le feu. Il bouillonne, mais pas à gros bouillon.<sup>23</sup>

Dans les faits :

- la Ville s'affaire aujourd'hui à la révision de son modèle de gouvernance en matière de gestion de projets et de programmes. Cette réflexion de la direction générale a comme répercussion qu'il n'y a pas de stratégie de projet, ni de cadre de gouvernance et pas plus d'équipe de projet à l'heure actuelle dans le déploiement du redéveloppement de Griffintown. Les discussions avec les parties prenantes externes semblent être retombées à un point mort. Pour certains, surtout les observateurs et les groupes organisés, cela laisse croire à un retour à la prise de décision en vase clos.
- aucun moyen ou ressource n'ont été déployés depuis l'adoption du projet pour assurer l'engouement des parties prenantes envers le projet. Pourtant, il semble qu'on ait clairement annoncé la volonté de perpétuer la consultation sur des projets de plus petites échelles faisant partie du programme d'ensemble. De surcroît, la Ville avait mis sur la table la volonté de faire de la reddition de comptes de façon biannuelle.
- parmi les autres pistes soulevées par les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, notons la création d'une table continue de diffusion d'information ou la mise sur pied d'un comité de suivi impliquant des représentants de la société civile. De plus, certains intervenants ont relevé la volonté de faire une assemblée publique annuelle pour rendre compte de l'avancement des projets publics réalisés, en cours ou en attente dans Griffintown, tout en prenant le pouls du public. Peu importe la façon, on peut dégager qu'il est nécessaire de faire un retour sur les

---

<sup>23</sup> Entrevue E7



engagements pour maintenir l'adhésion des parties envers la vision développée et son évolution, surtout dans un contexte évoluant au gré des changements économiques, politiques et sociaux.

Malgré toute la bonne volonté démontrée lors des premières étapes du projet avec la planification d'ensemble, les retombées dans le milieu sont encore faibles alors que l'ensemble des investissements promis demeure à être réalisé. Il est aujourd'hui nécessaire de réaliser les engagements pris dans Griffintown, surtout dans l'optique où ceux-ci serviront à améliorer le cadre de vie des résidents. Bien qu'il soit normal de remettre en question certaines décisions du passé lors d'un changement d'administration, il importe d'insister sur l'urgence d'agir en vertu du consensus obtenu, fruit de nombreux efforts. Cela va dans le sens du rapport de l'OCPM qui dictait une certaine urgence d'agir pour acquérir certains terrains et lancer les projets opportuns. Il serait dommage que cet engagement de la Ville à fournir un cadre de vie agréable et attrayant se perde au travers de dédales liés à des changements politiques et administratifs.

Il est intéressant de faire un aparté sur les rapports de l'OCPM qui comptent parmi les éléments révélateurs du consensus dans le cadre du projet Griffintown. Suivant une forme standardisée, les rapports de l'OCPM comportent trois chapitres. Le premier portant sur la description du projet, le second met en lumière les opinions relevées lors de l'audition des mémoires du public et le dernier proposant une analyse et un avis selon l'angle du mandat de l'Office. La grille des enjeux selon les parties telle qu'abordée précédemment permet de faire le portrait exhaustif de l'opinion publique et contribue en partie à la grille d'analyse finale des commissaires. L'analyse finale prend ses assises sur les informations recueillies, l'opinion publique ainsi que les cadres légaux et politiques en place. Dans le cas du processus de planification détaillée de Griffintown, les deux rapports de l'OCPM ont joué un rôle marquant.

C'est sûr qu'il ne faut pas s'asseoir sur un rapport de consultation publique et de penser que par la suite toutes les belles choses qui ont été recommandées vont arriver comme ça. Ce n'est pas sûr.<sup>24</sup>

Ainsi, les rapports soutiennent que les conditions de l'acceptabilité sociale du redéveloppement de Griffintown sont primordiales à prendre en compte dans l'avenir du projet. Ils agissent comme des révélateurs de l'état de l'acceptabilité à un moment précis, telle une photo. De plus, le dernier rapport de l'OCPM insiste sur la nécessité pour la Ville de poser rapidement des gestes porteurs pour le devenir du secteur.

Cette portion de l'analyse permet donc de mettre en lumière la prépondérance de la construction de l'acceptabilité sociale en amont, alors que l'on semble dégager moins d'efforts pour consolider celle-ci lors des phases suivant l'approbation des projets, tel que le suggérait le cadre structurant au chapitre II. On remarque donc une certaine intégration du processus d'acceptabilité sociale au cycle de vie du projet urbain tel que véhiculé dans le cas présent. Cette imbrication est relative à une longue évolution des façons de mener les projets et à une plus grande part laissée à la participation du public aux diverses étapes des projets. C'est pourquoi il est intéressant de conclure l'analyse du cycle de vie du projet versus l'acceptabilité sociale pour mieux entamer notre exercice d'analyse de la gestion des parties prenantes dans le cas étudié.

---

<sup>24</sup> Entrevue E5

### 5.1.2 La gestion des parties prenantes

Selon les données recueillies, la Ville n'a pas mis sur pied de plan de gestion des parties prenantes dès l'initiation du processus de planification du PPU Griffintown. Par contre, il y a une certaine stratégie pour construire l'acceptabilité sociale du projet sur la base de la concertation, ce qui peut s'apparenter à la gestion des parties prenantes. Cette approche prévoyait du travail avec la population et des groupes ciblés afin de faire une validation des intentions et des requêtes à chacune des fois qu'on sentait qu'il était possible de perdre le contrôle d'une situation. Dans le cas présent, cet aspect du projet et l'organisation du travail avec les parties prenantes furent accomplis par l'OCPM.

On connaissait la façon de travailler de l'Office, [elle] rencontre, identifie des partenaires clés, des acteurs clés. C'est de la gestion très (très très) fine. Il n'y a pas de règles sauf des principes à respecter : des règles de transparence, identifier des acteurs clés, de ne pas se faire piéger toujours par les mêmes discours. Ç'a été fait comme ça.<sup>25</sup>

Cette portion de l'analyse reprend la structure dictée par une gestion classique des parties prenantes, comprenant les activités d'identification, de priorisation, suivi d'une stratégie planifiée de gestion incluant la mise à jour et le suivi. Ainsi, l'analyse a pour but de valider si ces activités de gestion ont été menées ou non par la Ville dans le cadre du PPU Griffintown.

L'identification constitue la base de tout processus de projet et exige un travail minutieux de la part de ceux qui l'accomplissent. Dans le cas présent, une identification préalable a été faite par un consultant en communication et relations publiques, tel que discuté préalablement. Ce travail fut basé essentiellement sur les

---

<sup>25</sup> Entrevue E1

mémoires déposés lors des travaux de l'OCPM sur les divers projets en cours dans Griffintown. Ces mémoires ont permis d'identifier les parties ainsi que leur position respective selon diverses problématiques qui étaient souvent spécifiques à leur champ d'action. Ce travail préparatoire a fourni une première cartographie des parties prenantes à la Ville.

Lors du début du mandat de l'OCPM, la Ville a fourni à l'OCPM une liste d'intervenants établie par le consultant en communication et relations publiques. Pourtant, cette liste n'a pas servi de base à l'OCPM, qui a constitué lui-même la liste des acteurs à rencontrer à partir de l'ensemble des données recueillies à propos du projet. Parmi les sources d'information qui ont aidé l'OCPM à identifier les parties, notons les données de l'Arrondissement, les parties prenantes elles-mêmes ainsi que la revue de presse des principaux intervenants sur le sujet dans les journaux. Selon les enjeux en cause, l'Office identifiera les principales personnes-ressources à rencontrer, que ce soit des experts ou des universitaires qui pourront aiguiller la réflexion sur certains thèmes précis.

Chaque exercice de consultation de l'OCPM est unique, tout comme la liste des intervenants pour chacun des projets. Les listes sont conservées dans le temps par l'OCPM, ce qui lui permet de les réutiliser lorsqu'un nouveau projet arrive sur un territoire qu'il a déjà couvert par l'un de ses exercices de concertation et de consultation. En aucun cas, l'OCPM ne se laisse dicter ses façons de faire en matière de concertation quant aux personnes à rencontrer ou à éviter, ceci étant une condition *sine qua non* de son pouvoir d'agir de façon totalement indépendante. De plus, la Ville n'est jamais intervenue auprès de l'OCPM durant ce temps afin de faire des pressions quant à des rencontres ou la tenue d'activités avec certains groupes. C'était là une des prérogatives à la légitimité d'action de l'OCPM. Les seules pressions de la Ville étaient pour l'obtention des rapports, ceux-ci étant enthousiastes quant aux retombées de ces rapports.

Une fois que l'identification des parties fut réalisée, l'OCPM a mené sa tournée de préconsultation qui lui a permis de mieux identifier les positions des intervenants et les enjeux propres au projet. Cette activité lui a permis de définir la stratégie et de désigner la suite du processus d'acceptabilité sociale. Dans le cas du processus d'amont pour Griffintown mené par l'OCPM, la gestion des parties prenantes fut la responsabilité du président de commission et du secrétaire de commission essentiellement, et ce, à chacune des deux grandes étapes. L'OCPM procéda à la mise à jour de la liste d'intervenant versus les enjeux en acceptabilité sociale à trois étapes importantes durant le processus. Une première liste a été construite à l'issue de la tournée de préconsultation et a servi à bâtir le processus de concertation. La liste fut mise à jour à la suite du colloque. La dernière validation a eu lieu après l'audition des mémoires qui a permis d'ajuster la liste finale qui a guidé la rédaction du rapport par les commissaires. Cette façon de faire permet d'enrichir, au fur et à mesure des étapes de la consultation, l'information détenue par l'OCPM.

Il faut relever que :

- la cartographie des intervenants et des enjeux auxquels ils sont rattachés telle que réalisée par l'OCPM, n'a pas été formellement reprise comme un outil de gestion par la Ville. Aujourd'hui, l'on est toujours dans la constitution d'une structure de gouvernance du projet et la mise sur pied des équipes. Il est donc difficile d'identifier le responsable de la gestion des parties prenantes et comment il procède. Relevons qu'il y a eu plusieurs interventions de la Ville et des parties afin de continuer le travail avec le public, et ce, de diverses façons. Par exemple, l'OCPM avait suggéré qu'il y ait la formation d'un groupe de suivi, mais la Ville n'a pas donné suite à cette suggestion.



- peu importe la formule qui sera retenue, l'objectif est de favoriser des propos positifs envers le projet, un certain marketing, et de rendre des comptes aux parties qui sont impliquées et au public. Dans le cadre de Griffintown, cette mécanique demeure morcelée pour le moment et demande un effort à mettre en place, surtout en matière de gestes de communication. Dans le moment, à la Ville-centre, les communications externes sur le projet sont au point mort, alors qu'au niveau de l'Arrondissement, les annonces sont dévoilées au compte-goutte.

### *La négociation*

La négociation est l'une des activités au cœur de la gestion des parties prenantes. Diverses tactiques de négociation ont été reconnues par les intervenants rencontrés. Dans certains cas, on a observé des tractations entre la Ville, de concert avec les promoteurs pour obtenir l'appui de certains groupes en vase clos afin de s'assurer de leur appui dans la non-ouverture de processus référendaire. Dans d'autres cas, la négociation se fera de façon ouverte, transparente, avec tous les aléas que cela peut comprendre.

Ces deux tactiques peuvent s'opposer et se compléter selon les situations. Dans le cas du projet Griffintown, on observe à un arrimage entre ces deux tactiques, mais toujours dans un esprit d'ouverture, par rapport au projet Peel-Wellington, qui lui se trouvait vraiment dans la négociation en groupe clos. On ne peut négocier avec des groupes dont les demandes sont trop éloignées de la vision d'ensemble, à l'exemple de groupes revendicateurs de type anarchiste présents dans le Sud-Ouest. Il est extrêmement difficile de négocier avec de tels groupes. Pourtant, il est essentiel d'entendre leur requête au même titre que les autres afin de baser un jugement juste et équitable au final.

### *En bref*

Cette portion de l'analyse à propos de l'acceptabilité sociale et de la gestion des parties prenantes confirme que les processus se déploient différemment selon les défis de chacune des phases du cycle de vie du projet. Bien sûr, la construction du consensus dès la phase d'initiation du projet influencera l'entièreté de l'acceptabilité du projet. Néanmoins, la construction du consensus à cette étape n'est pas un gage d'acceptabilité au final, tel que ce fut le cas dans le PPU Peel-Wellington. Ainsi, de nombreux efforts demandent à être déployés pour s'assurer de préserver l'engagement des parties. Plusieurs pistes ont été soulevées pour traiter de l'acceptabilité sociale dans les phases de mise en œuvre, mais il demeure que le cas Griffintown est limité sur ce point. Le traitement des parties prenantes jusqu'à maintenant dans le processus projet demandera à être aiguillé dans les phases subséquentes de réalisation du projet afin de s'assurer de maintenir la mobilisation positive des parties envers le projet.

Le cas Griffintown a favorisé un certain nombre d'apprentissages en matière d'acceptabilité sociale et de gestion des projets urbains à la Ville de Montréal. Ces récents apprentissages sont basés sur la construction du modèle d'action des parties, selon leur mobilisation précédente, tel est le cas dans le cadre du projet Griffintown et de son riche historique. Le cas confirme qu'il est primordial d'agir avec sensibilité selon les contextes dans lesquels les projets s'inscrivent.

## 5.2 Comparaison avec le projet Peel-Wellington

Cette comparaison analytique entre le PPU Peel-Wellington et le PPU Griffintown permet de tirer profit de l'historique du projet et de mieux comprendre l'influence du contexte sur le déroulement du projet et ses principaux mécanismes liés à l'acceptabilité sociale et la gestion des parties prenantes.

### 5.2.1 Le processus d'acceptabilité sociale

Débutons cette comparaison entre le PPU Peel-Wellington et le PPU Griffintown en insistant sur le fait qu'il s'agit de deux types de projets totalement différents. Dans le premier temps, le PPU Peel-Wellington a été mené pour encadrer un projet privé sur une portion limitée du quartier, alors que le PPU Griffintown est venu détailler les gestes que la Ville devait poser dans le redéveloppement de l'ensemble de cet ancien quartier industriel. Dans le cas du PPU Griffintown, la concertation d'amont menée par un organisme indépendant (OCPM) a permis de donner crédibilité et légitimité au processus. En a résulté un certain consensus populaire, avec peu ou pas de lacunes observées en terme de procédures. En comparaison, plusieurs lacunes liées à certaines pratiques douteuses du consultant en relations publiques embauché par le promoteur ont été relevées dans le cadre du projet Peel-Wellington.

En ce qui a trait à la consultation formelle sur le projet, on ne peut que décrier le respect des exigences minimales de la loi dans le cas Peel-Wellington, ayant résulté en un grave problème d'image durant et après le projet. Ces problèmes d'image ont certes poussé la Ville à enclencher le processus de planification pour l'ensemble de Griffintown et à procéder de manière exemplaire. La consultation de l'OCPM fut menée selon les «règles de l'art» inspirées des meilleures pratiques en la matière. Quant aux rapports de consultation pour Griffintown, la teneur des trois chapitres (exposé, analyse et recommandations) est nettement plus éloquente que le rapport minimal et sans recommandation de la commission consultative pour le projet Peel-Wellington.

On doit souligner que ces deux projets, bien qu'étant sur le même territoire, s'inscrivent dans deux contextes différents, surtout en termes de motivations politiques. Sans ces motivations, les projets n'auraient certainement pas la même portée. Ainsi, avec l'adoption du PPU Griffintown, la Ville souhaitait réellement redorer son blason par rapport à l'image et au devenir du secteur, tandis que dans le cas Peel-Wellington, les élus souhaitaient plutôt démontrer qu'ils étaient de véritables preneurs de décisions et qu'ils agissaient pour mettre fin à l'immobilisme.

Le projet Peel-Wellington connut une révision complète suite au bouleversement des marchés économiques et financiers après 2008. Il est donc difficile de juger de la réussite des activités de consolidation de l'acceptabilité sociale, voire même de vérifier s'il y a eu une certaine validation de l'acceptabilité dans la mise en oeuvre. Par contre, dans le cas de Griffintown, il semble y avoir une réelle volonté de perpétuer les relations avec le public, même si cela reste à faire dans la pratique. Cette volonté semble bien ancrée, surtout que le projet Griffintown comprend majoritairement des actions sur le domaine public. Reste à voir ce que l'avenir réserve quant au déploiement de ce projet urbain.

On peut relever qu'il y a eu de nombreux apprentissages en matière d'acceptabilité sociale au fil de l'ensemble du redéveloppement de Griffintown. Ces apprentissages sont autant sur la forme que le fond des processus projet et ont entraîné une certaine modification des façons de faire. Parmi les apprentissages relevés, notons l'implication des parties prenantes dès l'amorce des projets, la poursuite d'activités de concertation respectant certaines règles de procédures et surtout l'importance de l'ouverture et de la transparence des dialogues entre les parties pour soutenir la confiance.

C'est facile pour nous (les urbanistes de la Ville) de faire une belle démarche en amont et une fois que c'est fait de dire : «Maintenant que c'est fait, on a les

deux mains sur le volant, on va livrer nous autres même». Ce n'est pas si simple que ça parce qu'on est dans un univers où l'on a des élections aux quatre ans, où les organisations politiques peuvent changer. La meilleure façon d'assurer la pérennité de nos engagements, c'est de s'assurer justement d'une diffusion publique ou d'une reddition de comptes continue dans le temps sur nos engagements.<sup>26</sup>

Dans ces deux projets l'on observe le processus d'acceptabilité sociale, en tout ou en partie, tel que validé par le Cadre de gouvernance (Ville de Montréal, 2011) et Savard (2013). Il faut retenir que les planificateurs urbains ne peuvent plus faire autrement que de prendre en compte et intégrer l'acceptabilité sociale au fil du processus des projets. C'est maintenant une prérogative acquise.

#### 5.2.2 La gestion des parties prenantes

Il est intéressant de traiter de la gestion des parties prenantes dans le cadre du projet Peel-Wellington. Comme on a pu le constater, il y avait eu une demande expresse de la Ville au promoteur pour que celui-ci mette en place un certain consensus entourant son projet. Dans les faits, ce fut plutôt un travail des spécialistes en communication et relations pour analyser et gérer les diverses parties prenantes. Des rencontres avec plus de 150 intervenants ont permis de prévoir les positions lors des consultations et de modifier le projet pour ne pas susciter trop de remous. De plus, certaines tactiques de leur part furent relevées comme ayant pu jouer un rôle de manipulation des discours et de l'opinion des parties. Même après la consultation, le projet a été quelque peu ajusté, et diverses mesures d'atténuation adoptées, dont certaines ont trouvé écho dans l'entente de développement entre la Ville et le promoteur. À titre d'exemple, le réaménagement

---

<sup>26</sup> Entrevue E2



de la promenade Smith, véritable interface entre le projet Peel-Wellington et le bassin Peel.

À l'opposé, la gestion stratégique des communications a été relativement peu utilisée dans le cas du PPU Griffintown, car selon l'approche retenue, le dialogue transparent et ouvert tel que mené par l'OCPM était au cœur du processus. Dans le cas du PPU Peel-Wellington, à l'opposé, des moyens d'envergures avaient été déployés pour s'assurer d'un contrôle de l'information, des négociations et finalement des positions du public. Ces moyens sont étroitement liés à la stratégie du promoteur et aux ressources déployées, monétaires et humaines, par le biais de l'embauche de consultants spécialistes en communication et relations publiques. Ainsi, en menant son propre exercice de consultation, un promoteur ne peut pas nécessairement relever l'intérêt général, car malgré toute sa bonne volonté, il visera en premier lieu ses intérêts personnels. Ce constat s'applique aussi à la Ville, car lorsqu'elle bâtit elle-même le consensus, il est difficile pour les élus de laisser de côté leur propre intérêt étroitement lié à leur pouvoir politique au profit d'un pouvoir collectif. C'est pourquoi, lorsque ce travail de concertation est mené par un organisme externe et indépendant tel que l'OCPM, on remarque la recherche constante pour satisfaire l'intérêt collectif. Pourtant, cela pose le défi de ne pas être cantonné dans une position. C'est une des prérogatives de l'OCPM que d'opérer de façon totalement indépendante en usant d'un ensemble d'outils lui permettant d'avoir l'heure juste pour bâtir son jugement d'acceptabilité.

### 5.3 Les thématiques émergentes

Cette section traite plus en détail des diverses données qui ont émergé lors de l'analyse des données. Ces données touchent la gouvernance du projet, les enjeux spécifiques à l'acceptabilité sociale et la notion de succès des projets. L'analyse de ces données permet d'avoir un éclairage plus précis concernant ces points spécifiques.

#### 5.3.1 La gouvernance du projet

L'analyse démontre que la gouvernance même des projets à la Ville de Montréal est complexe de par son inscription dans une structure matricielle où les pouvoirs et responsabilités sont distillés entre diverses parties internes et externes. Entre autres, la structure de la Ville et de ses Arrondissements vient alourdir le tableau, en doublant certaines unités comme celles dédiées à l'aménagement et l'urbanisme. Dans les faits ce dédoublement s'avère plus faible, car au niveau de la Ville les enjeux sont considérés dans leur globalité alors qu'au niveau de l'arrondissement, on aura une connaissance fine et pointue des enjeux pour le milieu, venant compléter le portrait. Cette fracture entre la Ville-centre et l'Arrondissement a un large impact dans l'ambivalence actuelle quant à la mise sur pied d'un appareil de gouvernance pour le projet. Il y a lieu de se questionner sur l'implication de l'Arrondissement dans la poursuite de ces projets qui ont cours dans son secteur, alors que la Ville-centre est actuellement gardienne de la vision d'ensemble établie lors de la confection du PPU. De surcroît, on se questionne sur quelle division assumera la coordination du projet, à savoir la branche de gestion de projet ou la division de l'urbanisme qui possède une vision d'ensemble des interventions à faire dans le quartier. À cela s'ajoute une part de questionnement en lien avec la limitation de la gouvernance de par le pouvoir dévolu aux élus. Ceux-ci, de par leur rôle,

peuvent infirmer certaines décisions du passé et donner une nouvelle tangente au projet.

Tout au long du processus de recherche, il fut difficile pour l'auteur d'identifier clairement les parties impliquées dans le processus de gestion et la prise de décision dans le cadre du redéveloppement de Griffintown. Cette difficulté de cerner et d'identifier ces gens fut relevée par bon nombre d'intervenants et apporta son lot de questionnement. De par sa structure matricielle, la Ville est complexe et dans certains cas, celle-ci met sur pied des bureaux de projets question de centraliser l'information, la gestion et la prise de décision concernant les projets, ce qui n'est pas le cas pour Griffintown.

Mais à mon avis, la Ville aurait dû se payer un bureau de projet et elle devrait encore se le payer, juste pour être cohérente dans ses réponses puis dans ses gestes. [...] Mon bureau de projet que je voyais, il y avait des ressources de dédiées à ça. On savait qui appeler quand on avait une question et puis les personnes qui coordonnaient pouvaient s'adresser aux directeurs de la Ville pour faire influencer des décisions qui étaient incohérentes. Une fois qu'il y a cette structure-là, elle se serait basée sur un comité qui par exemple existe pour le quartier de l'innovation, d'acteurs du milieu, un représentant de citoyen. Un représentant... donc ça c'est un centre d'«*inboard*» des gestes si on est cohérent avec le plan, puis aux besoins si on a un projet qui est particulier, on a les mécanismes classiques de consultation pour ce projet-là.<sup>27</sup>

La gouvernance du projet fut partagée avec des acteurs externes. Le cas présent est révélateur de la dichotomie à la Ville de vouloir mener les projets tout en externalisant certaines composantes de la planification de ceux-ci à d'autres organismes comme l'OCPM. Bien que l'OCPM soit une structure de la Ville de Montréal, celle-ci agit de façon complètement indépendante et autonome. Ainsi, la Ville a sollicité des consultations publiques dans un premier lieu par l'OCPM, tout en conservant le pouvoir et la compétence de décider des contenus de projets. Ainsi, la

---

<sup>27</sup> Entrevue E1

ville n'a en rien cédé son autorité publique, bien que ses problèmes d'image au moment du démarrage du projet ait dicté l'externalisation du processus consultatif entre les mains de l'OCPM.

### 5.3.2 Une organisation qui apprend difficilement

Toujours sur le thème de la gouvernance, il fut révélé que l'organisation municipale a de la difficulté à tirer profit de ses apprentissages. Dans les faits, on parle d'un problème de rétention des apprentissages et de l'information en lien avec la grande mouvance des fonctionnaires à la Ville et les nombreuses réformes de la structure organisationnelle. Cela a pour effet de dissiper l'information et surtout, de briser les liens de confiance établis entre les parties, autant internes qu'externes, élément crucial dans la construction de l'acceptabilité sociale. Les gens des unités fonctionnelles fonctionnent encore trop souvent en silo pour retenir l'information dont ils disposent, car c'est leur façon d'obtenir du pouvoir face aux autres intervenants. La Ville ne semble pas être une organisation apprenante et sa structure matricielle fait en sorte de complexifier la structure de gouvernance, ce qui est particulièrement vrai dans le cas du redéveloppement de Griffintown.

### 5.3.3 Des enjeux spécifiques en matière d'acceptabilité sociale

Comme on a pu le démontrer, le processus d'acceptabilité sociale de l'exercice de planification Griffintown est plutôt bien détaillé et suit certaines des «règles de l'art», surtout en ce qui a trait aux activités de concertation en amont qui semblent faire consensus. Cette section fait état des divers enjeux qui ont été relevés en matière d'acceptabilité sociale dans le cas du projet Griffintown. Cet éclairage a pour but de mieux comprendre quelques-uns des enjeux qui sont litigieux dans le cas des projets urbains et sur lesquels les spécialistes semblent déployer des efforts importants pour accorder les diverses visions. Ces enjeux ont été identifiés sur la base de la



connaissance du milieu de la part des fonctionnaires de la Ville ainsi qu'au travers des principaux enjeux relevés dans le premier rapport de l'OCPM portant sur le diagnostic du secteur et les orientations. Chacun des enjeux a fait l'objet d'une orientation fondamentale dans le document du PPU définissant la vision afin d'optimiser le nombre de réponses à ces enjeux. L'ordre de présentation sélectionnée ne confère aucune hiérarchisation de ces enjeux, ceux-ci demandant à être analysés et compris de façon holistique.

### *L'identité du secteur*

À propos de l'identité pour le secteur, il allait de soit qu'elle devait être liée à la qualité de vie à mettre en place. Il était essentiel d'allier une signature au secteur liée à ses multiples vocations souhaitées et au cadre urbain proposé. Par exemple, l'ÉTS et les universités proposaient d'en faire un quartier de l'innovation technologique. Au-delà de l'innovation technologique, les orientations pour le quartier visent aussi l'innovation sociale. Cette volonté d'en faire un milieu innovant renvoie aussi à la forme et la qualité architecturale des projets proposés. De façon globale, cela a un lien avec l'animation souhaitée dans le quartier, les fonctions urbaines qui s'y déploieront et l'intégration des aménagements du domaine privé et public. Cela a pour but d'assurer une qualité de vie hors pair digne de cette notion d'innovation en matière d'aménagement urbain.

### *La densification*

Dans le cas de Griffintown, la valeur des terrains et la proximité du centre-ville dictaient un développement nécessairement plus dense que le cadre bâti ancien et actuel du secteur. Cette densification ne fait pas que des heureux et supporte tout un lot de problèmes connexes. Ainsi, on traite de la hauteur des bâtiments ; la hauteur de ceux-ci, en étages et en mètres, devrait respecter une certaine échelle. Dans le cas de Peel-Wellington, cette échelle dite humaine n'était pas du tout respectée où



dans certaines portions on y autorisait des développements d'une vingtaine d'étages alors que le reste du quartier actuel est d'environ deux ou trois étages. Il fallait donc trouver un certain compromis avec les projets privés à l'extérieur du périmètre Peel-Wellington où l'on vise plutôt un développement entre six et huit étages afin de respecter l'échelle humaine. Cette échelle humaine a des considérations importantes sur le domaine public autant que privé, car l'on traite d'ensoleillement et des vues sur la montagne. Il était donc nécessaire de dégager une logique entre les divers projets en matière d'alignement. De plus, lorsque l'on traite d'alignement, on doit inclure des notions d'architecture et de conception des bâtiments qui ont des répercussions sur l'ensemble du milieu. Ces notions d'architecture ne sont pas sans rappeler que si l'on désire un milieu attrayant et agréable, il vaut mieux ne pas faire seulement des boîtes carrées d'une architecture médiocre que l'on répètera jusqu'à saturation. Finalement, de nombreuses décisions étaient donc à prendre quant à la densification du quartier et ses implications, le but étant de rendre la densité et l'urbanité agréables à vivre.

### *La gentrification*

La gentrification est certainement l'un des enjeux majeurs soulevés par l'introduction de nombreux projets immobiliers, favorisant la venue d'une toute nouvelle population qui n'est pas nécessairement ressemblante à celle qui était installée dans le secteur jusqu'alors, bien en delà des limites du Sud-Ouest. L'arrivée des nouveaux résidents a un impact sur divers plans, dont la hausse du prix des loyers et la transformation du tissu commercial. Ces transformations font en sorte que les résidents dits traditionnels se retrouvent coincés dans une situation où ils ont de la difficulté à se loger et à acquérir les «produits et biens» dont ils ont besoin et qu'ils trouvaient par le passé dans le secteur. Cela n'est pas un problème en soi que d'améliorer un quartier, mais il faut s'assurer que cela ne se fasse pas au détriment de la population existante dans le secteur, ce qui fait que cette préoccupation est omniprésente.

Il y avait aussi la question de qui va avoir accès à ce nouveau quartier qui présente plein d'avantages parce qu'il est à proximité du centre-ville et il est à proximité du fleuve. Il est entre la montagne et le fleuve. Quelle situation extraordinaire. Est-ce que ça va être juste pour les riches ? Pour les jeunes branchés, pas d'enfant ? Est-ce que ça va être pour les familles de la classe moyenne ? Tout ça c'était un enjeu majeur.<sup>28</sup>

Dans un premier temps, il fallait aborder la question du type de clientèle visée par le redéveloppement du quartier. Un tel questionnement suppose toute une réflexion quant aux équipements publics à fournir ainsi qu'à la forme et la taille des logements à construire, tout comme leur mode d'occupation locatif ou propriétaire. L'une des principales mesures déployées pour faire face à la gentrification est l'application par l'Arrondissement d'une stratégie bonifiée en matière d'inclusion de logements abordables. Non seulement l'Arrondissement applique la politique municipale d'inclusion, mais on agit de façon plus exigeante envers les promoteurs pour qu'il y ait davantage d'argent et d'efforts mis à la réalisation de logements sociaux qui vont réellement atténuer l'impact des nouveaux projets. Cette façon de faire a pour but de développer et faire perdurer une certaine mixité socio-économique intéressante pour le dynamisme du quartier.

### *Le patrimoine*

Le redéveloppement du secteur, selon un modèle drastiquement plus dense, ne doit pas pour autant tourner le dos à l'histoire et au patrimoine de Griffintown. Plusieurs parties prenantes ont indiqué craindre l'éradication du cadre bâti historique de Griffintown pour laisser place à un nouveau quartier sans identité et en rupture avec le milieu existant. Ainsi, on a identifié les éléments à préserver intégralement, alors que d'autres éléments ayant de la valeur sur le plan historique seront commémorés d'une autre façon, «soit avec la préservation partielle d'un bâtiment ou encore avec

---

<sup>28</sup> Entrevue E5

le rappel de sa présence dans le cadre d'un projet de remplacement»<sup>29</sup>. Trouver un équilibre entre respect du patrimoine, commémoration et développement contemporain est un défi constant dans un tel contexte.

### *La circulation, le transport et le stationnement*

Griffintown étant situé dans l'un des principaux axes d'entrée et de sortie du centre-ville, on assiste à des problématiques et des débordements de toutes parts en matière de circulation dans le secteur. Ces débordements mènent à une certaine congestion automobile dans le secteur, surtout aux heures de pointe du matin et de la fin de journée. Cette situation est amplifiée et le sera fort probablement dans les prochaines années dans le contexte où l'on doit remplacer le pont Champlain situé à proximité. L'un des problèmes posés est relatif à la difficulté d'accéder, de quitter, voire même de circuler à l'intérieur du secteur. Cet enjeu est porté avec intérêt par les nouveaux résidents du secteur et a posé les jalons de la réflexion ayant mené au concept de rue habitée.

Pour faire face à cette problématique complexe des transports et de la circulation, on élabore actuellement un plan de gestion des déplacements. Ce plan préconisera une approche intégrée des divers modes de transport, laissant une belle place pour le transport collectif et alternatif à la voiture. Cette stratégie sera alignée avec le concept des rues habitées. Néanmoins, cela demeure un problème complexe débordant largement des cadres de Griffintown et du Sud-Ouest. La notion d'accès métropolitain à Montréal doit être analysée de façon prioritaire, surtout dans un contexte où l'on a des travaux sur le pont Champlain, la construction du nouveau pont Champlain, les travaux d'abaissement de l'autoroute Bonaventure au niveau du sol à l'approche du centre-ville, etc. Cette problématique d'échelle est complexe et les solutions ne sont surtout pas évidentes.

---

<sup>29</sup> Entrevue E2

### *Milieu de vie de qualité*

Les enjeux relatifs à la qualité du milieu de vie englobent l'ensemble des points relevés précédemment et constituaient le *leitmotiv* de la démarche de planification misant surtout sur la valorisation du domaine public et la desserte en services à la collectivité. Avant tout, le grand enjeu est d'améliorer la qualité du milieu de vie qui fut proposé jusqu'alors par l'ensemble des projets privés. De plus, il fallait s'assurer de faire un milieu mixte complet et vibrant qui saurait répondre aux attentes de la population.

### *En bref*

Nous devons retenir que les enjeux spécifiques en matière d'acceptabilité sociale constituent des points d'ancrage autour desquels se regroupent les diverses parties prenantes. Ces enjeux sont sensibles et favorisent l'émergence de la mobilisation du public, qui elle agira comme levier d'acceptabilité sociale. Ces enjeux spécifiques dans le cas de Griffintown constituent toujours des sujets sensibles pour les diverses parties et intervenants et demeurent des axes de travail importants.

#### 5.3.4 Le succès de l'exercice du PPU

Parmi les données recueillies, notons certains éléments portant sur la notion de succès du projet. Le contexte joue un rôle prépondérant dans le succès de la démarche projet, alors que l'environnement et les processus de gestion sont des facteurs clés du succès. En ce qui a trait au jugement du succès, celui-ci doit se baser sur des critères, qui encore une fois sont contingents et relatifs aux attentes des parties en cause.

Le jugement du succès est basé selon certains critères classiques, soit le respect des délais et des budgets, la satisfaction des parties quant à la qualité de l'extrait, etc. De plus, on aborde la notion de récupération de bénéfices du projet, autant pour le promoteur que les usagers, ce qui peut être observé sur le long terme. Dans le cas présent, la Ville et le promoteur jugeaient l'exercice Peel-Wellington comme un succès alors que la société civile et d'autres parties prenantes jugeaient le PPU comme un échec, voire une atteinte profonde aux cadres et procédures en place. Autant le projet que l'ensemble de son processus de gestion ne peuvent être jugés que de façon partielle dans le cadre de l'analyse soutenue par la présente recherche. Il demeure de longues années de travail avant d'arriver au terme du projet. Le jugement relatif que l'on posera ici est étroitement lié aux projets antérieurs et sur la base des étapes déjà réalisées.

À cette étape de l'avancement du projet, on note un succès limité en matière d'impacts sur le milieu, car il y a eu très peu de retombées jusqu'à maintenant en matière d'aménagements publics tels que préconisés par le PPU. Il reste énormément de travail à faire pour limiter les «dégâts» relatifs au projet Peel-Wellington tel que soutenu par certains intervenants.

Les gens, parce que le PPU Peel-Wellington gelait une grande partie du territoire, étaient très septiques quant à notre capacité de faire en sorte que l'autre partie du territoire puisse être abordée sur le plan de l'aménagement d'une autre manière.<sup>30</sup>

Il faut remarquer que la Ville a su marquer des points et se rattraper face au déficit de crédibilité et aux autres problématiques en lien avec le projet Peel-Wellington. Pour la Ville, c'est satisfaisant parce qu'elle est le réel maître du PPU et du projet, bien que l'OCPM ait eu un grand rôle à jouer. C'est un juste partage du leadership

---

<sup>30</sup> Entrevue E5



que de savoir remettre la balle entre les mains des joueurs qui sauront la faire avancer dans la bonne zone. On peut donc dire que c'est une réussite, car on a pu agir de façon franche et libre dans l'établissement du projet et de son consensus inhérent, modifiant du même coup le rôle des professionnels de l'aménagement de celui d'orienteur du projet à celui d'émulateur. On remarque le succès de la gestion du projet et des processus nobles que l'on a déployés et qui ont été relevés de toutes parts.

Dans le cas présent, une des façons de vérifier le succès du projet est par les messages véhiculés dans les médias à propos du secteur autant sur le plan des aménagements urbains prévus que de par la façon dont ont été menées les activités favorisant l'émergence d'une vision d'ensemble. Jusqu'à maintenant, les parties ayant participé ont toutes eu tendance à juger du succès de l'exercice de planification détaillée. Tant qu'on n'enclenchera pas plus rapidement les projets, on pourra juger de l'échec relatif de la gestion des délais, surtout dans un contexte où un ensemble de joueurs ont souligné la nécessité d'agir rapidement.

La consultation avec l'OCPM a été pour nous une démonstration que l'on pouvait s'exprimer avec d'autres groupes d'importance à Montréal sur l'avenir de ce milieu. Aussi, la normalisation des processus et le choix des activités a fait en sorte que le processus projet a été clair pour nous. À tout le moins pour l'exercice de planification. Pour moi, c'est un processus noble de projet que d'avoir mené une telle consultation.<sup>31</sup>

Au final, les parties sont largement satisfaites, dont certains observateurs issus du monde journalistique. Lors de l'adoption du PPU, un journaliste «dans un éditorial qu'on aurait du faire encadrer a d'ailleurs félicité la Ville pour son approche innovatrice en matière de développement»<sup>32</sup>. Ce jugement est aussi basé sur les

---

<sup>31</sup> Entrevue E4

<sup>32</sup> Entrevue E2

réactions du public lors des consultations. On y remarqua un appui massif envers le projet et un nombre minimal de mémoire y furent déposés selon les observateurs et intervenants rencontrés. Un des éléments qui permet de juger du succès et le fait que le projet était accepté, car habituellement les gens qui prennent le temps de se déplacer le font souvent plus pour critiquer que pour exprimer leur appui. Dans le cas présent, il y a eu très peu de jugements négatifs du projet.

En consultation on aurait entendu beaucoup (beaucoup, beaucoup) de mémoires négatifs, ce qui n'était pas le cas du tout. Un, il y a eu peu de participants. Déjà là, pour moi c'est une démonstration que la job avait été bien fait parce que les gens qui se déplacent très souvent en consultation ce n'est pas pour dire bravo, la job est bien faite, c'est plutôt pour dire l'inverse. Quand il y en a moins, on tient pour acquis que la job a été bien fait. Et puis ceux qui étaient là avaient des commentaires qui étaient constructifs, mais qui ne remettaient pas du tout en cause l'approche qui était là.<sup>33</sup>

On a donc assisté à la construction d'un réel consensus quant à la vision entre les parties, et ce malgré les contraintes, dont le développement privé en cours dans le secteur. Plus encore, ce consensus fait état de l'adhésion des parties au projet, voire à leur mobilisation pour la réussite de celui-ci. Pour ce qui est de la structure de projet, la Ville est responsable de mettre en place une structure de gouvernance efficiente. Dans le cas de Griffintown, c'est plutôt mitigé, car il est difficile d'établir clairement et spécifiquement qui sont les responsables actuels du projet à l'interne.

Ce sera une petite réussite quand on aura réussi à mettre en place le cadre [de gouvernance], puis qu'on aura réussi à vraiment lancer la mise en œuvre du projet, qu'on aura acquis des terrains, qu'on les aura aménagés. On s'approche de ça, mais on n'y est pas et tant que ce ne sera pas fait on ne pourra conclure à la réussite.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Entrevue E2

<sup>34</sup> Entrevue E7

Il demeure donc plusieurs étapes avant d'arriver à l'aboutissement du redéveloppement de Griffintown, moment auquel on pourra juger du succès de l'exercice global. Il n'en demeure pas moins que le succès relatif relevé jusqu'à maintenant est étroitement lié à une gestion efficace du processus d'acceptabilité sociale.

### *En bref*

Il est essentiel de retenir que le contexte et les processus projet jouent un rôle prépondérant dans la définition du succès. Ainsi, dans le cas du projet Griffintown, on note un certain niveau de succès bien que le projet ne soit pas complété. Pour maintenir un tel niveau de succès, il faudra continuer de déployer certains efforts pour perpétuer l'engagement des parties impliquées et soutenir ce facteur de succès qu'est l'acceptabilité sociale.

## 5.4 Conclusion

De la présente section d'analyse, nous devons retenir que l'acceptabilité sociale s'est déployée surtout en amont du projet dans le cadre du PPU Griffintown. Ce constat est renforcé par l'échec de la concertation d'amont du PPU Peel-Wellington. Pourtant, dans le cas présent la Ville a déployé peu, voire pas du tout, d'activités de gestion des parties prenantes dans le cadre du projet, malgré une grande mobilisation des parties autour d'enjeux spécifiques en matière d'acceptabilité sociale. Néanmoins, on peut relever que le succès est en parti atteint et ce, grâce au processus d'acceptabilité sociale déployé jusqu'à maintenant. Ces principales bribes de l'analyse seront décortiquées dans les prochains chapitres qui portent sur les résultats et la discussion.

## CHAPITRE VI RÉSULTATS

Le présent chapitre couvre les principaux résultats liés à l'analyse de données. Dans un premier temps, on répondra de façon spécifique à la question de recherche. Par la suite, les résultats liés à l'analyse des thématiques émergentes seront présentés.

### 6.1 Les principaux résultats à la question de recherche

Présentons maintenant les résultats spécifiques tirés de l'analyse afin de nous permettre de répondre à la question de recherche *comment se déploie le processus de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets urbains pour gérer l'acceptabilité sociale?* Dans un premier temps, on tentera d'établir la réponse quant au déploiement de l'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie du projet urbain avant de s'attarder à la gestion des parties prenantes.

#### 6.1.1 L'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie... vraiment ?

Tel que traité dans la revue de littérature, le processus d'acceptabilité sociale au fil du cycle de vie du projet urbain soutient que chacune des étapes du projet demande un traitement unique et représente un défi différent (Wolsink, 2010). Toujours selon cette prémisse, le Cadre de gouvernance (Ville de Montréal, 2011) a réitéré le traitement spécifique réservé à chacune des étapes du projet en matière d'acceptabilité sociale. Le cas Griffintown révèle la prépondérance des premières phases du projet, conception et planification, dans la construction du consensus versus les efforts mis au moment de la réalisation et de la livraison du projet. Le

consensus prend forme avec des activités de concertation et de consultation en amont de l'approbation du projet. Notons que c'est à ce moment crucial que se forgent le support et l'appropriation du public. Les données liées à l'exercice de planification Griffintown ne permettent pas d'éclairer outre mesure la seconde portion du processus d'acceptabilité sociale qui vise à consolider les conditions de l'acceptabilité pour reprendre les termes de Jean Savard (2013). Ces activités de consolidation qui comprennent la reddition de compte et d'autres activités de communication et de collaboration avec les parties n'ont pas été observées jusqu'à maintenant dans la mise en œuvre du projet étudié.

Quant à lui, l'échec du processus d'approbation du projet Peel-Wellington démontre qu'il y a des règles de l'art à respecter en matière de participation publique qui soutient l'acceptabilité sociale. Cet exercice a miné la perception du public et des groupes envers le secteur, tout comme le travail des gens qui y étaient actifs en développement, autant les promoteurs que les représentants de la Ville. Cette perception négative a grandement affecté le secteur, jusqu'à un certain point au fil du processus de planification du PPU Griffintown. Les processus de concertation et d'approbation du PPU Griffintown tel que mené par l'OCPM font la preuve que la transparence, la neutralité et la légitimité concourent en faveur de la construction du consensus et de l'acceptabilité du projet. Bien que ce fut aux fonctionnaires de la Ville de mettre ensemble les orientations et de pondre le PPU dans sa version finale, cet exercice fut empreint de la volonté de l'ensemble des participants, suscitant une mobilisation positive et une certaine appropriation du projet. De plus, le cas Griffintown fait état de la prépondérance de l'encadrement institutionnel en matière d'acceptabilité sociale dans le contexte et le processus projet, l'évaluation du projet par l'OCPM reposant sur le «sentier de dépendance» des pratiques participatives et consultatives basées sur le modèle du BAPE (Gariépy, 2012).



Les données recueillies et analysées mettent en lumière la recherche constante de l'innovation et de l'amélioration des pratiques en matière d'acceptabilité sociale. Le projet urbain s'inscrit dans un contexte où le citoyen demande à ce que l'on prenne sa voix en considération. Le cas de Griffintown permet de revenir sur le fait que les projets urbains s'inscrivent sur le long terme comprenant diverses étapes ou «épisodes» (Miller et Lessard, 2000). Dans un tel contexte, il devient vite difficile de cerner l'étendue des projets et d'établir leur début et leur fin. Tel est le cas du PPU Griffintown qui dicte plusieurs interventions sur le domaine public s'inscrivant dans une dynamique beaucoup plus large comprenant un réseau de projet visant tout le redéveloppement du secteur. Dans un tel contexte, il est primordial de ne pas perdre de vue les objectifs initiaux et d'y appliquer des efforts pour soutenir la cohérence sur l'ensemble de l'échelle d'application temporelle des projets pour soutenir l'acceptabilité sociale à chacune des grandes phases du projet.

#### 6.1.2 La gestion des parties prenantes, un atout ?

Les résultats en matière de gestion des parties prenantes dans le cas du PPU Griffintown sont révélateurs de la sous-utilisation de cet aspect de la gestion de projet pour mener à bien le processus d'acceptabilité sociale. Le cas démontre qu'il y a eu très peu, voire à peine, d'activités liées à la gestion classique des parties prenantes, mis à part une partie du travail de concertation tel que mené par l'OCPM.

Dans les faits, le déploiement d'un processus de gestion des parties prenantes ne semble pas avoir fait l'objet d'une réflexion dans le cadre du projet Griffintown. Cette gestion ayant été menée de façon plutôt implicite dans les premières phases du projet laisse à penser que l'on a tendance à négliger cet aspect de la gestion, pourtant primordial dans un contexte où l'on désire faire adhérer un grand nombre de parties au projet. L'adhésion relevée des parties fut favorisée par l'ouverture des

dialogues en amont du projet. Ces résultats confirment la littérature sur le sujet (Gariépy, 2012 ; Ross, 2009 ; Savard, 2013). Une gestion efficace des parties prenantes semble permettre de récolter un certain nombre de bénéfices. Pourtant, la Ville n'a pas déployé de stratégie de gestion des parties prenantes, du fait qu'elle ait principalement misé sur la construction de l'acceptabilité sociale, plutôt que sur une gestion intégrée des relations avec les parties.

En prévoyant les périodes charnières en matière de débat public comme dans le cas présent, on a pu prévoir des activités efficaces afin de contrôler le schéma des perceptions du public en s'assurant de diffuser l'information juste et nécessaire (Bourne et Walker, 2005, 2006). Ainsi, dans le cas de Griffintown, l'OCPM a attentivement planifié le processus d'acceptabilité sociale afin de respecter le contexte projet. Pourtant, dans le cadre du projet, aucun outil de gestion des parties prenantes tel que relevé dans la revue de littérature ne fut utilisé à proprement dit, sauf exception de la liste des parties prenantes et des enjeux d'acceptabilité sociale de l'OCPM. Cette liste n'a pourtant pas été reprise par la Ville de Montréal pour guider la gestion des parties prenantes dans la réalisation des actions ciblées au PPU. Cependant, la Ville avait et a toujours de nombreux avantages à tirer de cette cartographie des parties prenantes afin d'ajuster ses actions.

Dans le cadre des travaux de l'OCPM, l'identification des parties a permis de clarifier les rôles, et d'aller vers une gestion stratégique permettant de spécifier ou non la présence de chacun des intervenants et d'isoler certaines situations conflictuelles qui n'avaient pas lieu d'être. En s'assurant d'un certain contrôle des perceptions, sans les manipuler, on peut donc favoriser l'adhésion des parties au projet. Mieux encore, on se retrouve avec une collectivité qui porte le projet et qui s'en fera la gardienne, tel semble être le cas pour Griffintown. Cela impacte assurément la bonne conduite du projet et sa qualité au final. Ainsi, en écoutant les gens et ce qu'ils ont à dire pour que le projet s'intègre dans son contexte, on augmente les chances que le projet se

colle à leur réalité et qu'il soit accepté. Non seulement il faut écouter les parties, mais il est essentiel de les impliquer afin que celles-ci se sentent plus concernées par les décisions et de récolter les pleins bénéfices du projet. Cela confirme donc le rôle clé de la communication (Lehmann, 2013) et de la collaboration (Viel et *al.*, 2012) dans la construction de l'acceptabilité sociale.

On doit rappeler qu'actuellement le projet traverse une période où le déploiement des activités de gestion des parties prenantes semble au point mort. Ainsi, les communications avec le public sont quasi-inexistantes, tout comme les activités de consultation et de co-crédation. Le contact est plus que faible, malgré la volonté émise de perpétuer la relation développée lors des activités en amont de l'exercice de planification détaillée.

Le cas Griffintown met en lumière l'importance d'établir un environnement de confiance sur les bases de l'ouverture du dialogue et de la transparence entre les parties (Jobert, Laborgne et Mimler, 2007). De plus, en ayant ouvert le dialogue entre les parties en amont de l'exercice de planification détaillée, on a pu mettre en lumière des enjeux qui autrement seraient demeurés à l'extérieur de la loupe des initiateurs des projets (Combe *et al.*, 2012). À titre d'exemple, les problèmes de circulation à l'intérieur du secteur de Griffintown tel que relevé par les résidents des Lowneys n'auraient pu être relevés par les fonctionnaires au démarrage de l'exercice. Néanmoins, il appert difficile de faire la corrélation de façon systématique entre les requêtes formulées lors du processus d'approbation et les amendements apportés au projet (Gariépy et Gauthier, 2009). En d'autres termes, il est difficile de vérifier que le porteur du projet – comme dans le cas Peel-Wellington – n'a pas délibérément conservé certains atouts dans sa manche question de faire des «améliorations», par exemple, sur le plan du logement social ou des caractéristiques écologiques. C'est une force que de pouvoir user de telles stratégies lors de la planification de la gestion des parties prenantes, toujours en vertu d'une stratégie

établie dès l'amorce du projet. C'est donc une question de marketing, mais aussi de prise en charge de l'ensemble des impacts et des répercussions des projets qui dépasse les simples limites du milieu d'insertion ou du territoire visé par le projet.

Dans le cadre du processus de PPU Griffintown, la collaboration a joué un rôle clé dans l'établissement de la vision d'ensemble pour le secteur par le public lors du travail en amont. L'emphasis sur la collaboration s'est aussi transposée dans un effort de réunir plusieurs expertises autour de la table lors de la rédaction du PPU, ce qui a permis de repousser les limites de ce genre de document de planification et d'en faire un réel outil de développement durable, tel que soutenu par les intervenants dans le cadre de la recherche. Le travail de concertation dans le cadre du projet Griffintown démontre qu'il est essentiel de parvenir à établir un climat de confiance et de clarifier le rôle des intervenants à chacune des phases du projet afin de soutenir la collaboration entre les parties tel que conceptualisé par Savard (2013). De plus, le PPU Griffintown confirme aussi l'importance de la collaboration dans le développement de solutions novatrices et pérennes (Paulus, Dzindolet et Kohn, 2012).

L'ensemble de ces résultats soutiennent le postulat émis par Brunson (1996) voulant que les processus de participation publique bien articulés et réellement collaboratifs permettent de dépasser les trajectoires habituelles des projets, ce qui permet de faire émerger de meilleurs projets, plus près de ce celui auquel s'attend le public.



## 6.2 Les résultats des thématiques émergentes

### 6.2.1 Une gouvernance en questionnement

Dans le cadre du projet Griffintown, la Ville est en plein exercice de réflexion quant à la façon dont elle poursuit les projets et les gère. Aucune décision n'a été prise à savoir si la coordination du projet se fera au niveau de l'arrondissement ou celui de la Ville-centre, tout comme à quel point les gens de la planification urbaine y seront impliqués ou bien si ce sera les gestionnaires de la division des grands projets qui en seront les responsables. Le récent changement d'administration peut expliquer en partie cette difficulté de statuer sur qui aura la véritable autorité de diriger le projet. À l'heure actuelle, il est complexe d'établir une vision d'ensemble des parties, de leur position, de leur rôle et responsabilité par rapport au projet. Il n'y a donc pas de panorama qui permet de comprendre comment est guidée l'action des décideurs.

Certains intervenants ont reproché à la Ville de ne pas avoir mis sur pied un bureau de projet, ou une structure de gouvernance autour du déploiement du redéveloppement de Griffintown. Une telle structure explicitée permettrait de coordonner et d'attribuer une certaine cohérence aux gestes qui sont posés autant par la Ville que l'Arrondissement à l'heure actuelle. La mise sur pied de bureaux de projets est une option intéressante, bien que mitigée, car ce type de structure exige des ressources importantes du point de vue financier et humain. Une telle structure est dictée par le besoin de mobiliser ces ressources sur le long terme afin de mener à bien un grand projet ou un programme de projet comme c'est le cas dans Griffintown. Pourtant, aucune décision n'a été prise jusqu'à maintenant pour établir un bureau de projet pour le redéveloppement de Griffintown au sein de l'appareillage de la Ville. Parmi le rôle des bureaux de projets, notons la standardisation des processus projets et la gestion de programmes de projet (Aubry, Hobbs et Thuillier, 2008 ; PMI, 2013). Ainsi, on peut imaginer qu'un tel bureau de projet pourrait être le



pillier d'une gestion efficace des parties prenantes et du maintien de l'acceptabilité sociale.

Les lacunes en matière de gouvernance du projet Griffintown mettent en lumière les difficultés en ce qui a trait au partage du leadership et de la définition des rôles de chacun dans une structure matricielle de projet. Pourtant, la réalité des projets dicte une clarification de ces thématiques afin de mener à bien les projets urbains.

#### 6.2.2 L'impact des enjeux spécifiques

Les enjeux spécifiques en matière d'acceptabilité sociale dans le cas du projet Griffintown permettent de confirmer les thématiques préalablement établies dans le cadre de la revue de littérature. On traite ici de l'esthétisme, du patrimoine, de l'interface entre les usages, l'embourgeoisement et la dégradation des espaces naturels et publics (Wolsink, 2010), auxquels s'ajoutent ici l'identité du secteur, la densification et son impact sur les fonctions et la forme urbaine ainsi que les transports et la circulation. L'ensemble de ces enjeux forme un tout qui impacte largement la qualité du milieu de vie désiré. De surcroît, ces enjeux ont eu un impact lors de l'exercice de concertation, car les groupes ont pu se rassembler autour de ces thématiques pour porter leur importance dans le cadre de l'exercice de planification. Le cas Griffintown confirme donc que la mobilisation citoyenne est un élément clé en matière d'acceptabilité sociale selon une équation complexe incluant la nature et les caractéristiques propres à chacun des projets, soit les caractéristiques géographiques et la valeur des lieux pour certains groupes (Germain, 2012). Retenons que ces enjeux spécifiques constituent les points d'ancrage du travail entre l'équipe projet et les diverses parties impliquées et que ces sujets sont contingents à chacun des projets.

### 6.2.3 Qu'en est-il du succès ?

Les résultats demeurant limités quant au lien entre la gestion des parties prenantes et de l'acceptabilité avec le succès du projet Griffintown. À cet effet, il est difficile de juger du succès d'une démarche projet et de son extrant alors que celle-ci n'est pas complétée en totalité. Il est plus opportun de traiter du facteur de succès que constitue la gestion du processus d'acceptabilité sociale dans le cas présent. Bien que la mesure du succès des projets soit exigeante, il est pourtant évident qu'il est bénéfique de gérer de façon serrée le processus d'acceptabilité sociale. Les processus de consultation formels sont cruciaux pour vérifier l'acceptabilité sociale, tout comme il est bénéfique de mener des activités de concertation en amont du projet afin de soutenir un certain consensus autour des objectifs intrinsèques du projet. Ce constat valide la littérature sur le sujet (Gariépy, 2012 ; Ross, 2009 ; Savard, 2013).

Dans le cas de Griffintown, la cohésion entre les représentants des institutions et le public lors des activités de concertation, tout comme le partage d'intérêts de nature variée a favorisé la réussite actuelle du projet (Agterbosh, Meertens & Vermeulen, 2009). De surcroît, le soutien et la volonté des dirigeants de la Ville de construire un véritable consensus à propos de l'avenir de Griffintown constituent un facteur de succès (Cooke-Davies, 2002). Le soin apporté aux interactions et aux mécanismes de discussion et de prise de décision démontre la primauté de l'enjeu de l'acceptabilité sociale dans la poursuite de ce projet. Parmi les autres éléments ayant favorisé la réussite du projet, on note l'implication et l'écoute des parties prenantes locales, le traitement équitable des parties et le respect ainsi que la transparence du processus de prise de décision (Gross, 2007), tel qu'observé dans l'analyse de données.

Le pouvoir de mobilisation des citoyens est certainement une clé de succès. Les groupes issus de la société civile étant d'avance mobilisés, cela est plus aisé de les rejoindre dans un processus de planification participative. Par contre, ces groupes s'attendent à des résultats au final et à une certaine implication dans les prochaines étapes de la mise en œuvre. La cohésion entre les acteurs, la confiance, la transparence des processus et l'ouverture des dialogues sont tous des critères essentiels au projet en mode acceptabilité sociale (Gariépy, 2012). De plus, les facteurs de succès relevés comprennent les mécanismes d'évaluation et de prise de décisions qui sont tous deux légitimés. Par exemple, les procédures de l'OCPM sont connues des intervenants, qui savent d'avance comment se déroulera cette étape cruciale des projets.

Néanmoins, les failles dans la gestion des parties prenantes telles qu'observées dans le cadre du projet Griffintown ne permettent pas d'établir s'il y a un lien entre la gestion des parties prenantes et le succès du projet. Par contre, l'atteinte d'un certain niveau d'engagement des parties au travers le processus d'acceptabilité sociale peut quant à lui faire état du succès de l'exercice. Il importe d'insister sur l'historique du redéveloppement de Griffintown et sur ses soubresauts ayant mené à l'exercice de consultation. Les lacunes du passé ont favorisé la constitution d'un processus d'acceptabilité sociale comprenant diverses étapes de validation avec les parties afin justement de favoriser un plus haut niveau de support du public envers l'avenir du secteur. Il était donc primordial d'établir une vision d'ensemble, afin de favoriser la réussite des gestes à poser en matière d'aménagement urbain dans le secteur.

Au final, l'exercice de planification détaillée Griffintown aura permis une révision des cadres en place afin d'accorder une plus grande cohérence entre le projet de redéveloppement, le plan d'urbanisme et les politiques municipales. En comparaison avec le projet Peel-Wellington, il s'agit d'une avancée considérable. Ne reste plus

qu'au déploiement du projet de s'articuler selon la vision d'ensemble et les cadres de gestion, en partie à établir, afin de vérifier le succès dans quelques années. Bien qu'il soit difficile de tirer des conclusions nettes à propos du succès du projet de redéveloppement de Griffintown, il va sans dire que le travail d'intégration du processus d'acceptabilité sociale est l'un des facteurs clés du succès relevé jusqu'à maintenant. Cela confirme que la gestion étroite des parties prenantes et de l'acceptabilité sociale influence le succès des projets urbains (Lehmann, 2013 ; Viel *et al.*, 2012).

## CHAPITRE VII

### DISCUSSION

Ce chapitre permet de discuter des principales contributions tirées des résultats de recherche et de leur impact autant du point de vue pratique que théorique. Les résultats bruts exprimés au chapitre précédent (chapitre VI) ont suscité une longue réflexion qui prendra ici tout son sens. Les contributions pratiques et théoriques seront présentées selon l'articulation des thèmes de la réflexion afin de figer l'essence de cette recherche. Le chapitre intègre aussi quelques recommandations, les limites intrinsèques de l'étude ainsi que certaines pistes de réflexion quant à de futurs travaux de recherche.

#### 7.1 Les principales contributions

La première partie de la discussion sur les contributions débute avec un retour à la question de recherche, soit *comment se déploie le processus de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets urbains pour gérer l'acceptabilité sociale ?* Nous reviendrons sur les éléments liés à la gestion, que ce soit l'acceptabilité sociale et la gestion des parties prenantes. À la lumière des résultats présentés au chapitre VI, il semble qu'il y ait encore beaucoup d'apprentissages à tirer entre l'univers de la gestion de projet et celui de l'urbanisme. En d'autres mots, il est intéressant de s'attarder à ce que les aménagistes ont à apprendre des gestionnaires et *vice-versa*.



### 7.1.1 L'acceptabilité sociale : une priorité de tous les moments

Les trois aspects indissociables de l'acceptabilité sociale (Wolsink, 2010 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007) sont bel et bien rencontrés dans la réalité, comme nous le confirme le cas Griffintown. L'acceptabilité politico-légale se fait lors de la régulation des processus et l'arbitrage des décisions par les instances. L'acceptabilité communautaire se déploie lorsqu'on peut observer l'équité et la justice des processus et des impacts pour les populations réceptrices. Finalement, l'acceptabilité de marché prend son sens avec la régulation des pratiques pour faire place à cet enjeu de taille dans le développement des projets. Ainsi, la perception de justice demeure un élément porteur de tous les instants dans la construction de l'acceptabilité sociale. On peut donc reconnaître que le processus d'acceptabilité sociale se forge selon le contexte propre à chacun des projets. Cela confirme que l'acceptabilité sociale repose sur un jugement, une perception selon nos connaissances de la réalité (Wolsink, 2010).

Les résultats abordés au chapitre précédent soutiennent qu'il est nécessaire de mettre en place un processus serré de gestion de l'acceptabilité sociale. Ce fait est particulièrement véridique dans le cas où le milieu a un historique en matière d'enjeux relatifs à l'acceptabilité sociale - par rapport à des opérations d'aménagement plus ou moins acceptées qui ont fait en sorte de développer une culture de mobilisation - tel fut le cas dans le Sud-Ouest. La contingence de situation fait qu'on ne peut établir de recette, tout comme on ne peut mettre en boîte une seule façon de faire. Cela dicte plutôt une approche processuelle, un état d'esprit, qui teinte les façons de faire. En gérant le réseau selon une approche processuelle, il sera plus aisé de déterminer quelle expertise sera pertinente selon chacune des étapes du projet.

Tel qu'abordé dans les chapitres précédents, l'acceptabilité du projet Griffintown était faible au départ et de nombreux efforts ont été déployés en amont de l'approbation. Le processus du projet a fait en sorte que l'acceptabilité a augmenté au fil des étapes du projet, jusqu'à un niveau jugé satisfaisant par plusieurs (observateurs, médias, parties impliquées) au moment de l'adoption du PPU. Néanmoins, on peut affirmer que le manque de relation entre la Ville les parties prenantes ne peut que diminuer le niveau d'acceptabilité préalablement atteint. Ce constat tend à infirmer en partie la démonstration de Wüstenhagen, Wolsink et Börer (2007) à l'effet que l'acceptabilité d'un projet se déploie selon une courbe en U.

Il ne s'agit pas de saupoudrer des éléments appréciés de tous pour rendre un projet controversé acceptable. Dans cet ordre d'esprit, ce n'est pas parce qu'un rapport de consultation publique encense un projet que sa mise en œuvre ne dérapera pas. Un projet contesté au départ peut être largement applaudi au final si les standards de jugement, aussi bien que la situation sociale, ont été modifiés au fil du temps. Cela demande des ajustements à ces nouvelles réalités, car ce qui était acceptable il y a quelques années ne le sera peut-être plus dans une décennie et inversement. Le jugement d'acceptabilité est toujours selon les connaissances à un moment précis, ce qui le rend très délicat à poser. Il est donc essentiel de maintenir un lien entre les parties et de promouvoir la diffusion d'information sur le long terme pour soutenir les acquis du départ (Savard, 2013).

Un ensemble d'intervenants ont insisté sur la démonstration faite que le processus d'acceptabilité sociale est la nouvelle norme en matière de projet urbain à la Ville de Montréal. La planification participative donne davantage d'emprise des citoyens sur les décisions de la Ville. Le rôle des planificateurs étant de recommander les décisions des élus, il est de plus en plus légitime que ces décisions soient portées par un ensemble de parties prenantes. Ainsi, on tente d'intégrer les parties prenantes au dialogue en amont, dès l'ouverture de la réflexion, ce qui permet de

légitimer les processus projet, tout comme leur fond. Le Cadre de gouvernance des projets et programmes de gestion d'actifs municipaux de la Ville de Montréal (2011) situe l'acceptabilité des projets au début de ceux-ci, par la suite on parle de la gestion des relations publiques. Pourtant, rien n'est coulé dans le béton en ce qui a trait à cet enjeu primordial pour les projets. La planification participative a donc le pouvoir d'ancrer les assises du projet et les valeurs qui porteront son développement dès l'amont des projets. En ce qui a trait à la mise en œuvre du projet et la consolidation de l'acceptabilité sociale, les résultats limités de la présente recherche demandent à ce que l'on réfléchisse plus précisément aux activités et pratiques à mettre en place. Les intervenants ont soulevé l'importance d'assurer la diffusion d'information en continu, la reddition de compte ainsi que la poursuite d'un certain nombre d'activités de concertation portant sur le déploiement des projets à mettre en place.

Il est essentiel de retenir que l'acceptabilité sociale sert à faire évoluer le projet et d'obtenir l'adhésion des collectivités afin que les projets s'insèrent de façon optimale dans le milieu. S'il n'y a pas de concertation et de consultation, les projets doivent tout de même être jugés que ce soit par un vote, un référendum ou tout autre mécanisme afin d'assurer de leur légitimité (Gariépy & Gauthier, 2009). Chaque personne qui participe au processus doit être représentée de façon équitable, et l'instance qui jugera de l'acceptabilité - dans le cas de la recherche l'OCPM - doit s'assurer que toutes les voix se sont fait entendre afin de ne pas être captive de positions.

Certains des intervenants rencontrés ont relevé détester le terme acceptabilité sociale, bien que tous s'entendent pour dire que l'on ne peut plus agir autrement. L'une des conceptualisations relevées lors de l'enquête est relative au «consentement du public». En effet, il est plus facile de juger du consentement, le jugement d'acceptabilité étant difficile à poser et surtout à saisir pour une partie

extérieure. On peut donc ainsi dégager une certaine tendance d'acceptabilité sur la base du consentement des parties selon le niveau d'adhésion du public au fil des discussions. Cette vérification se fait toujours par rapport à la cohérence avec ce qui a été accepté préalablement et qui agit à titre de contrat entre l'administration municipale et l'ensemble du public (individus, groupes organisés, corporatifs). Sur la base de cette vision dégagée et acceptée collectivement à travers le plan d'urbanisme et diverses politiques, on juge des écarts entre le contrat et les projets qui sont soumis. Il est primordial que ces écarts, positifs aussi bien que négatifs, soient jugés par des commissions indépendantes d'évaluation de projet, comme l'OCPM dans le contexte montréalais. Pour chaque projet soumis en commission, on évalue l'ensemble des écarts sur la base de l'intérêt collectif, en incluant les intérêts des promoteurs. D'un côté, il est essentiel pour la commission d'évaluation de comprendre quelles seront les retombées positives sur la collectivité. De l'autre côté, s'il y a des retombées négatives, il faudra pouvoir identifier et mesurer quel sera leur nombre, leur impact et voir si les aspects positifs compensent ces retombées négatives. Dans ce processus d'évaluation, il y a énormément de questions et pas nécessairement toujours de réponses. Les «règles de l'art» en matière d'évaluation de projet ont donc fait leurs preuves, tel qu'en fait la démonstration le présent projet de recherche, confirmant plusieurs travaux de recherches antérieurs (Combe *et al.*, 2012 ; Gariépy et Gauthier, 2009 ; Viel *et al.*, 2012).

Les résultats de la présente recherche tendent à confirmer la définition établie par Brunson (1996) de l'acceptabilité sociale voulant que celle-ci soit basée sur «l'assentiment de la population à un projet ou une décision résultant du jugement collectif que le projet est supérieur aux alternatives connues, incluant le statu quo». Plus encore, l'acceptabilité sociale fait aujourd'hui partie d'un processus de mise en œuvre des projets demandant une certaine adaptation des façons de faire et des méthodes de gestion, tel qu'on l'aborde dans la section suivante.



### 7.1.2 L'acceptabilité sociale : une question de gestion

Le cas Griffintown confirme que le projet urbain est intrinsèquement complexe et a des impacts à divers niveaux. Il vaut mieux être en état d'identifier ses échelles, de les anticiper et de les gérer de façon efficace. C'est pourquoi la gestion de projet peut s'avérer bénéfique au développement des projets urbains. Non seulement cela exige d'y appliquer technique et rigueur, mais chaque contexte projet requiert finesse et sensibilité dans le déploiement des processus. Dans un tel contexte, le déploiement des processus de gestion des risques, de gestion des communications et de gestion des parties prenantes prend tout son sens. Ce ne sont là que quelques-uns des éléments de la gestion de projet avec lesquels on peut faire des liens en matière de projet urbain.

Il est nécessaire d'injecter de la flexibilité dans les processus projet, tout en s'assurant de la standardisation des meilleures pratiques. Certes, Montréal bénéficie de son Cadre de gouvernance (2011), mais il reste encore énormément de chemin et d'apprentissage à faire afin d'avoir une structure efficiente et des pratiques efficaces en matière de gestion et de réalisation des projets. Ce constat est particulièrement vrai en ce qui a trait à la gestion de l'acceptabilité sociale qui requiert une meilleure intégration au processus de gestion.

Les stratégies et les intentions dictent le déroulement des projets et jouent un rôle crucial dans le cadre du processus d'approbation des projets. Plusieurs attitudes peuvent être appréhendées à l'avance du travail avec le public. Ce travail avec le public, que ce soit par la planification participative ou au sein des processus consultatifs, a plusieurs impacts sur le déroulement des projets. Ainsi, le consensus si cher dans le développement des projets publics peut facilement prendre un temps énorme et exiger des ressources supplémentaires faisant augmenter les coûts de ces projets. Par contre, le consensus peut favoriser l'essor d'un projet bonifié,



augmentant les bénéfices pour tous. Une des critiques relevées à propos de la participation du public est que la recherche de consensus peut parfois brimer la créativité et l'audace de certains professionnels. La prise en compte des revendications du public peut amener les designers à concevoir l'espace de façon optimale en recevant des informations cruciales qu'ils n'auraient pu obtenir autrement qu'en établissant un dialogue avec les parties prenantes.

D'autre part, lorsque ce n'est pas possible de planifier en mode concerté, il faut communiquer pourquoi ce n'est pas possible, mettre cartes sur table et agir de façon transparente, à tout le moins afin de maintenir un certain lien de confiance (Germain, 2012). Les cachotteries sont rarement payantes lorsque les projets concernent la population. Le travail de concert avec les parties prenantes demeure lié à la volonté et au bon vouloir des décideurs, toujours selon le contexte. Il est essentiel d'être proactif et de maintenir une «bonne» relation avec les parties une fois la mise en œuvre du projet enclenchée. C'est donc en partie aux groupes de la société civile de prendre le relais, de demeurer actifs vis-à-vis du projet, de demander des comptes lorsque ceux-ci ne leur sont pas rendus et d'exiger de la transparence quant aux décisions qui sont prises.

Notamment, de la gestion de projet, l'urbanisme peut tirer des apprentissages en matière de gestion du changement. Pensons ici aux changements en matière de façons de mener les consultations publiques par l'introduction d'outils numériques en matière de participation. Nous assistons ici à une transformation profonde et rapide, qui nécessite une certaine validation de ces nouvelles pratiques, ce qui requiert énergie et temps. Toujours sur le plan du changement, il demeure des efforts à déployer pour collaborer et innover de façon performante dans un environnement transdisciplinaire, tel est le cas de la réalisation des projets urbains (Viel *et al.*, 2012). Pis encore, les projets urbains s'inscrivent dans un réseau d'acteurs, dictant

des activités de gestion de parties prenantes qui relèvent d'une logique liée à la «rationalité interactionniste» tel que soutenue par Pinson (2005).

Tel qu'abordé au chapitre VI, la gestion des parties prenantes et de la gestion des projets en général permet de confirmer la théorie convergente (Jones & Wicks, 1999), qui propose la convergence du mode réactionnel selon le type et la position des parties. Ainsi, faut-il réfléchir à la poursuite de ces activités dans un effort continu pour identifier et prioriser les parties prenantes, autant que pour mettre en œuvre une stratégie établie selon les contextes. Ces activités de gestion doivent miser sur la confiance mutuelle et la coopération afin de légitimer et de valider le projet auprès des parties prenantes tout au long du projet tel que soutenu par Bourne & Walker (2005 ; 2006). La mise en réseau des parties autour du projet est l'une des stratégies émergentes en matière de mobilisation pérenne des acteurs projets autour des objectifs du projet, tel que le soutien Pinson (2009). Une telle volonté mise sur la construction d'une coalition d'acteurs qui s'approprient les objectifs du projet et qui se rendent garants de sa réalisation en quelque sorte. Cela a pour impact que l'on se doit de maintenir une relation avec ces parties lors de la mise en œuvre du projet, afin que celles-ci valident les gestes posés.

### 7.1.3 La Ville comme porteur des projets : une responsabilité à affirmer

La présente contribution de ce travail de recherche comprend des pistes de réflexion quant à la gouvernance des projets urbains, ainsi qu'aux rôles et responsabilités des Villes dans les prochaines années. Avec la réalisation de nombreux projets d'envergure pour faire face aux changements sur l'ensemble des sphères d'action, les Villes se doivent de réfléchir quant à leur rôle de porteur des projets. Cette réflexion est tenue dans un contexte où l'on se doit d'impliquer et de mobiliser un nombre important de parties prenantes. Citons en exemple le cas de Griffintown où

la Ville de Montréal a assumé un rôle de leader de façon plutôt diluée. Si la Ville souhaite réellement revendiquer le projet Griffintown comme une vitrine en aménagement urbain, il serait essentiel que celle-ci s'en porte garante.

Dans le contexte actuel, il est capital de réfléchir à la structure de gouvernance et de gestion de projets dans le domaine municipal. Ce constat est d'autant plus vrai si l'on désire optimiser les investissements publics en aménagement urbain. Il est donc capital de conserver une vision globale des projets et de leur impact sur le milieu. Les Villes sont les gardiens de la vision, non seulement au travers des documents de planification, mais aussi par la mise sur pied de comité de suivi, de bureaux de projet ou de toute autre structure dans un contexte d'organisation matricielle. Il y aurait sûrement beaucoup à gagner à être proactif et porter les projets de façon viscérale, de la planification à la livraison, peu importe l'envergure de ceux-ci. Surtout, il est primordial qu'en tant que porteur des projets l'on s'assure d'une reddition de compte efficace des projets, non seulement des grands projets urbains, mais de l'ensemble des projets menés par la Ville. Cela se traduit par la diffusion d'informations et la reddition de compte auprès du public à propos de la priorisation et de l'avancement des projets.

Dans un contexte collaboratif, la définition précise du rôle et des responsabilités des intervenants est essentielle. Néanmoins, il semble que dans le cas étudié, ces rôles et responsabilités n'étaient pas clairement établis dès le départ des projets, et ce, malgré le nombre élevé de parties prenantes. Dans un contexte de gestion matricielle, chacun des acteurs doit jouer un rôle défini au préalable. Ces observations s'inscrivent dans un nouveau paradigme dictant la recomposition des expertises (Combe et *al.*, 2012), autant du côté des professionnels de l'aménagement que de celui du public. Toujours selon cet angle, il est essentiel de revenir sur le nouveau rôle des planificateurs-urbanistes qui ont un nouveau rôle, soit celui d'émulateur du débat public, devant s'efforcer de maintenir les débats

ouverts tout en disposant de l'information juste pour soutenir un argumentaire valable à propos de la solution la plus acceptable pour tous.

À plusieurs reprises, les intervenants rencontrés sont revenus sur la difficulté pour la Ville de Montréal d'être une véritable organisation apprenante. Les ressources se déplacent d'un projet à l'autre, d'un arrondissement à l'autre, entre certaines directions, il est donc difficile de maintenir une continuité dans les relations entre les individus. De plus, cela pose problème en matière d'acquisition, de gestion et de transfert des connaissances. Certains fonctionnaires ayant des rôles clés sont mutés ailleurs en cours de processus lorsqu'un projet est sur le long terme comme c'est le cas avec Griffintown. De surcroît, pour être une véritable organisation apprenante et collaborative, la Ville se doit de réviser ses façons de faire et de promouvoir une véritable transdisciplinarité en ouvrant les silos fonctionnels. La mise sur pied de telles façons de faire ne peut se faire sans heurts, mais est très bénéfique à long terme, car cela permet de faire passer les projets à un autre niveau et d'en récolter un plus grand nombre de bénéfices sur divers plans. Tel est le paradigme de la participation et de la collaboration avec un grand nombre de parties, qu'elles soient internes ou externes.

#### 7.1.4 Le projet urbain comme outil de développement

L'évolution de l'urbanisme et la montée du courant théorique lié aux projets ont mené à l'émergence d'un nouveau modèle en matière de développement urbain. Au-delà du marketing, le projet urbain s'inscrit dans le renouveau des pratiques et d'un regain d'intérêt pour le vivre en ville. On ne peut plus faire autrement que de miser sur des projets rassembleurs qui sauront rallier les populations et faire rayonner les métropoles afin que celles-ci se démarquent les unes des autres. Les résultats mettent l'emphasis sur la recherche de la solution optimale en matière

d'aménagement de l'espace urbain et de la qualité du milieu de vie conjugué au développement économique. Le PPU Griffintown est l'exemple même du projet urbain reposant sur un jugement articulé autour de l'intégration de certaines caractéristiques liées à la nature, au territoire d'accueil et au processus d'arrimage de planification et d'autorisation selon les modalités propres à chacun des cas. Ce constat appuie les résultats récents des recherches de pointe à propos de l'acceptabilité sociale et des projets urbains (Gariépy, 2014).

La planification urbaine permet la maîtrise du développement des villes. Pourtant, avec ou sans plans les villes se développent. Cependant, les plans permettent de guider le développement selon une vision spécifique. La ville se construit sur elle-même, dans le long terme et les plans ne peuvent régler tous les problèmes. Plusieurs des intervenants sont revenus sur le fait que ce ne soit pas un problème que de planifier en même temps que l'on accueille les projets. Par contre, cela demande une certaine coordination des ressources. Le plan d'urbanisme agit comme un contrat social à propos du développement futur des entités urbaines. Il est primordial de s'assurer que les projets sporadiques s'inscrivent en continuité avec ses principales orientations du plan d'urbanisme et de juger de l'acceptabilité de ceux-ci. La planification est la convergence de «plusieurs tensions» et les planificateurs ont pour rôle de guider les politiciens dans leur processus décisionnel selon la prise en compte des attentes et requêtes des parties prenantes. La décision finale des élus ne sera pas que basée sur le travail des planificateurs, et tiendra compte d'un nombre important de tensions autant de l'interne que de l'externe. C'est ainsi que le pouvoir politique prend tout son sens et sa complexité.

Le cas Griffintown confirme le postulat voulant que la démarche projet se différencie de la démarche plan sur quatre volets, soit l'intégration de l'incertitude, l'organisation d'itération entre les différentes phases de l'action, le souci de mobilisation sociale et les modes de coordination (Pinson, 2005, 2009). L'obtention du consensus est le



fruit de la négociation entre les parties et requiert une certaine ouverture de la part de chacune des parties. Comme la planification et la construction de consensus touchent plusieurs parties et comprennent diverses activités, cela demande qu'on y attribue les ressources et le temps nécessaires.

Le cadre de référence des projets urbains étant sur le long terme, on assiste fort souvent à un certain morcellement des grands projets en sous-projets. Un tel morcellement a pour but une gestion plus efficace de ces sous-projets, en plus de soutenir l'idée que l'on puisse faire accepter certains aspects qui ne passeraient pas dans un projet global en matière d'acceptabilité sociale.

#### 7.1.5 L'acceptabilité sociale : un facteur de succès non négligeable

Les résultats de la présente recherche tendent à soutenir le fait que la gestion efficace du processus d'acceptabilité sociale agit comme un facteur de succès de la démarche projet. Nous prendrons ici position pour confirmer la prémisse établie par Lehmann (2013) à l'effet que la gestion de l'acceptabilité sociale a un impact sur le succès des projets urbains. Dans cette perspective, il apparaît essentiel de retenir que le déploiement d'une vision intégrée sur l'ensemble du cycle de vie du projet supporte les activités de gestion dans l'atteinte du support du public. C'est non seulement un but, mais un véritable *modus operandi* exigeant que la gestion de l'acceptabilité sociale soit intégrée aux pratiques de gestion.

S'imbriquant dans un processus dynamique complexe, il est nécessaire de mieux étayer le processus d'acceptabilité sociale dans les projets à venir, et ce dès l'idéation et l'établissement d'une stratégie pour la poursuite des projets. Cela a une grande implication pour les praticiens de l'urbanisme et les maîtres d'œuvre des

projets qui ne peuvent plus faire autrement que d'inclure des activités directement reliées à la gestion de l'acceptabilité sociale s'ils veulent s'assurer de contrôler ce risque en totalité ou en partie. Pourtant, une simple stratégie efficace ne peut dicter la réussite du processus d'acceptabilité qui demande une sensibilité pour identifier les conflits et favoriser l'émergence de consensus entre les parties impliquées. Il appert donc que la gestion de l'acceptabilité sociale, tout comme des parties prenantes, est un art à maîtriser dans le cadre du déploiement des projets urbains afin de favoriser leur réussite.

## 7.2 Recommandations

L'acceptabilité sociale touchant l'ensemble des communautés, il est essentiel dans le cadre des projets urbains de s'adapter à chacun des contextes et déployer des stratégies efficaces conjuguant gestion de projet, processus d'acceptabilité sociale, gestion de parties prenantes, gestion des risques et gestion des communications. Il y a autant de projets que de contextes projet, expliquant le niveau élevé de contingences des modèles en matière de façons de faire, ce qui requiert certaines connaissances techniques autant que de l'art, afin d'agir de façon sensible et spécifique (Savard, 2013 ; Wüstenhagen, Wolsink et Bürer, 2007). S'ensuit qu'il est primordial de prendre le temps de bien faire les choses en matière de concertation et d'acceptabilité sociale (Savard, 2013), car à travers des projets l'on modifie les milieux de vie.

Dans un idéal, le processus d'acceptabilité sociale serait traité de façon objective. Il faut savoir trouver l'angle de transparence pour aller au fond des choses et développer des façons efficaces de rendre des comptes sur ces discussions et sur l'avancement des projets au moment opportun. Comme l'a rapporté un intervenant, «l'acceptabilité sociale est une clé, autant dans l'élaboration que dans la mise en

œuvre de projet»<sup>35</sup> et celle-ci demande à être utilisée avec soin afin d'ouvrir le projet sur de nouveaux horizons.

Certains reprochent à la Ville de ne pas avoir mis sur pied un bureau de projet, ou une structure de gouvernance autour du déploiement du redéveloppement de Griffintown. Une telle structure explicitée permettrait de coordonner et d'attribuer une certaine cohérence aux gestes qui sont posés autant par la Ville que l'Arrondissement à l'heure actuelle. La mise sur pied de bureaux de projets est une option intéressante, bien que mitigée, car une telle structure demande des ressources importantes du point de vue financier et humain (Aubry, Hobbs et Thuillier, 2008). Une telle structure est dictée par le besoin de mobiliser ces ressources sur le long terme afin de mener à bien un grand projet ou un programme de projet comme c'est le cas dans Griffintown. Pourtant, aucune décision n'a été prise jusqu'à maintenant pour établir un bureau de projet pour le redéveloppement de Griffintown au sein de l'appareillage de la Ville. Parmi le rôle des bureaux de projets, notons la standardisation des processus projets et la gestion de programmes de projet. Ainsi, on peut imaginer qu'un tel bureau de projet pourrait être le pilier d'une gestion efficace des parties prenantes et du maintien de l'acceptabilité sociale.

L'imbrication de meilleures pratiques en matière d'acceptabilité sociale et de gestion des projets a demandé et demandera encore bon nombre d'efforts de la part des organisations municipales notamment. Il est aujourd'hui essentiel de poursuivre la réflexion des dernières années et d'apporter des changements pérennes aux stratégies et aux processus de projet urbain.

---

<sup>35</sup> Entrevue E2

### 7.3 Limites

La présente recherche confirme un certain nombre des résultats attendus de la part du chercheur, mais certains points demeurent dans l'ombre ou non résolus. La non-résolution de ces points d'ombre peut être liée aux limites de la recherche, autant celle du chercheur que du processus et des techniques déployés.

L'une des principales limites est liée au contexte montréalais dans lequel s'inscrit la présente recherche. Ce contexte ayant ses propres conditions et modèles d'application en matière d'acceptabilité sociale, il est difficile de répliquer les résultats obtenus ailleurs au Québec par exemple. Par contre, cela serait très intéressant de voir quelles sont ces différences, autant au Québec qu'ailleurs dans le monde afin de tirer profit de l'ensemble de ces expériences en matière d'acceptabilité sociale et de projet urbain, ce qui constitue en soi une piste de recherche.

En sélectionnant le cas de Griffintown, on a pu établir en profondeur le déroulement du projet en plus de s'attarder à la stratégie de la part de ceux qui ont mené la gestion des parties prenantes et du processus d'acceptabilité sociale. Ce cas complexe et riche en information a poussé le chercheur dans sa réflexion, au-delà de ce qui avait été espéré. Le processus de réflexion est situé dans un espace-temps marqué par des préoccupations propres au contexte de la recherche. Le mémoire et sa temporalité ont donc une envergure limitée, bien que l'étude d'un projet d'envergure ne soit pas une limite en soit. Ainsi, la temporalité de la recherche limite les résultats du mémoire, ce qui est étroitement liée à la difficulté de concilier l'espace temporel du projet à celui de la recherche. Ainsi, au départ, on aurait pu croire que la Ville était plus avancée dans la sélection et la mise en œuvre des sous-projets du projet Griffintown, ce qui s'est avéré plus ou moins vrai, ayant des répercussions sur la capacité d'analyser l'ensemble du déroulement du projet

sur la totalité de son cycle de vie. Néanmoins, les présents résultats permettent de tirer encore une fois la sonnette d'alarme quant à l'urgence d'agir pour une saine mise en œuvre du projet de redéveloppement de Griffintown.

La démarche de recherche nous a aussi donné une foule d'information et de données à propos du cas Peel-Wellington. Par contre, comme il s'agit d'un projet essentiellement privé, et que les acteurs clé de la gestion des parties n'ont pas accepté nos demandes d'entrevue, nous avons préféré ne pas en faire un deuxième cas, mais plutôt de l'intégrer au cas complexe de redéveloppement de Griffintown selon l'articulation des antécédents sous l'angle des projets urbains menés par l'administration municipale. La sélection d'autres cas sous l'angle municipal aurait pu apporter d'autres nuances intéressantes, mais étant donné l'envergure du projet Griffintown, il fut décidé de se concentrer sur une compréhension holistique de ce cas en particulier. Ce choix fut renforcé par les délais limités pour réaliser le mémoire et la complexité logistique pour rejoindre les professionnels de gestion dans les cas éligibles.

Une des limites a été de ne pas pouvoir rencontrer l'ensemble des acteurs que ce soit à cause des difficultés de les contacter, ou bien à cause de leur refus. Dans cet ordre d'idée, les élus approchés pour donner leur point de vue sur le projet de redéveloppement de Griffintown n'ont pas accepté de nous accorder d'entrevues. Leur point de vue aurait été intéressant à traiter selon l'angle abordé dans la présente recherche, leur volonté et leur pouvoir servant de levier prioritaire dans le cadre de gestion du projet.

Une des grandes limites de cette recherche est la complexité d'analyse du succès. En effet, les critères pour mesurer du succès des projets sont subjectifs et étroitement liés aux perceptions des parties prenantes. Ce constat demande un



meilleur arrimage avec les théories en place, surtout, dans le cas présent, le projet n'étant pas terminé, ce serait pertinent de revenir afin de juger du véritable succès au temps final. Cela demande à ce que l'on place un point final au projet urbain, ce qui est difficilement possible. Le rapprochement entre succès et acceptabilité sociale est lui aussi difficile à juger et représente un sujet de recherche en soi. Il n'en demeure pas moins que les indicatifs de réussite des projets sont flous et que la définition du succès des projets est plutôt subjective selon la position des acteurs vis-à-vis le projet et leurs sensibilités.

Plusieurs limites furent rencontrées dans le cadre de cette recherche, tout comme le biais du chercheur, étroitement lié à la connaissance préalable de certains acteurs, des enjeux et des projets en cours dans le secteur de Griffintown. Ces limites et biais furent contournés par la recherche constante d'une objectivité réelle et d'obtenir les informations le plus justes que possible.

#### 7.4 Pistes de réflexion pour de futures recherches

La présente recherche suscite un lot de questionnements demeurant sans réponses. Ces bribes de réflexions laissent présager que certaines thématiques de la recherche demandent à être détaillées dans des recherches futures. Parmi ces pistes de réflexion, notons, l'application du Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs (Ville de Montréal, 2011) qui demande à être étudié sous l'angle des répercussions et des modifications des pratiques en gestion de projets au sein de l'appareil municipal. Plusieurs types d'études pourraient être menées sur ce sujet, par exemple une recherche-action dans le projet Griffintown sur le processus de détermination du cadre de gouvernance propre au projet versus ce que dicte le cadre adopté de façon générale et un suivi de l'évolution du projet du point de vue de la structure de gouvernance.

Toujours sur l'aspect des cadres des projets, notons qu'il serait intéressant de s'attarder de plus près à l'influence des cadres législatifs et réglementaires sur l'acceptabilité sociale et le développement des projets. Ces études pourraient détailler comment les adaptations récentes ont modifié les façons de faire, ainsi que l'inverse, à savoir : comment des cadres obsolètes empêchent la construction de consensus ou d'approbation autour des projets de diverses natures, dont les projets urbains.

Il serait pertinent de mener des recherches pour développer un argumentaire soutenant un urbanisme renouvelé et enrichi par la notion de projet. Selon cette idée, si le plan est une vision du projet à terme, pourquoi ne pas mieux prévoir et détailler les étapes transitionnelles. Cela porte à réfléchir encore une fois à propos de la rigidité des outils de planification et d'encadrement des projets urbains. Cela nous ramène encore une fois à s'intéresser à l'échelle temporelle des projets, afin de soutenir une planification de la transition urbaine, et non seulement l'établissement d'une vision d'ensemble à terme du développement. En d'autres termes, il serait intéressant d'étudier comment l'on peut tenter de contrôler les étapes intermédiaires du développement urbain.

Dans un dernier temps, tout le volet portant sur la collaboration ouverte et la co-création fut écarté de la présente recherche. Pourtant, ce sujet demande à ce que l'on s'y attarde plus en détail du point de vue de la gestion des projets urbains dans les prochaines années. Par « processus ouverts » on ne parle plus de planification collaborative, mais bel et bien de processus de conception et de réalisation impliquant un ensemble élargi de parties. Un tel environnement de collaboration ouverte demande aussi un espace d'échange autour du projet qui lui soit propre, dont il serait intéressant de mieux connaître les tenants et aboutissants.

## CONCLUSION

La présente recherche nous a permis de recenser de façon large la littérature portant sur le concept d'acceptabilité sociale en gestion de projet, plus spécifiquement dans le champ théorique relatif aux projets urbains et à l'urbanisme. L'étude du cas Griffintown a permis une meilleure compréhension du déploiement de la stratégie de gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie du projet. Ce cas riche en détail a permis d'établir les principaux résultats et de soutenir la réflexion du chercheur. Notons la nette prépondérance des premières phases des projets urbains dans la construction du consensus projet versus les efforts mis au moment de la réalisation et du suivi. L'imbrication de meilleures pratiques en matière d'acceptabilité sociale et de gestion des projets a demandé et demandera encore bon nombre d'efforts de la part des organisations municipales notamment. Il est aujourd'hui essentiel d'achever la réflexion des dernières années et d'apporter des changements pérennes aux processus des projets urbains. Il est primordial d'établir une vision d'ensemble en matière des parties prenantes et de leur position par rapport au projet afin d'obtenir un panorama juste qui guidera l'action des décideurs. De plus, les projets urbains s'inscrivent au sein d'une recherche constante de l'innovation et de l'amélioration des pratiques dans un contexte où les citoyens veulent être entendus. Retenons aussi que la structure des projets urbains est complexe, ce qui a des répercussions sur les activités de gestion de projet et de gestion des parties prenantes. Finalement, bien que ténu, il semble bel et bien exister un lien entre acceptabilité sociale et succès du projet urbain. Le domaine de l'aménagement urbain ne peut que tirer profit des développements récents en matière de gestion de projet afin d'amener la planification urbaine et le déploiement des projets urbains à un nouveau souffle. Ce mémoire apporte des éléments de preuve, à savoir que la gestion de l'acceptabilité sociale des projets urbains au fil du cycle de vie est un art reposant sur des techniques de gestion contingentes exigeant une adaptation selon chaque contexte.

## ANNEXE A CERTIFICAT ÉTHIQUE

**ESG UQAM**  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

No du certificat : 21-01-14-01

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

#### Protocole de recherche

**Nom de l'étudiant(e) :** Carl Carboneau (CARC03078800)

**Programme d'études :** 3183 - Maîtrise en gestion de projet

**Directrice/Directeur de recherche :** NATHALIE DROUIN

**Co-direction (s'il y a lieu)**

**Titre du protocole de recherche :** Le projet urbain à l'ère de l'acceptabilité sociale : les tenants et aboutissants de la gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets


#### Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité<sup>1</sup>.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **20 janvier 2015**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le : **20 janvier 2015**.

  
Michel Séguin  
Président  
CERPE ESG UQAM  
Professeur

21 janvier 2014

Date d'émission

<sup>1</sup> Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

## ANNEXE B

### LETTRE D'INVITATION

Invitation à la recherche

#### **LE PROJET URBAIN À L'ÈRE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE : LES TENANTS ET ABOUTISSANTS DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES AU FIL DU CYCLE DE VIE DES PROJETS**

Madame,  
Monsieur,

Par cette lettre, votre participation est sollicitée dans le cadre de cette recherche sur la gestion de l'acceptabilité sociale dans le cadre des projets urbains.

Ce travail de recherche vise à obtenir une meilleure compréhension de la gestion de l'acceptabilité sociale dans le cadre des projets urbains, plus spécifiquement par la gestion des parties prenantes externes. L'étude permettra d'acquérir des connaissances quant à l'application d'un plan de gestion des parties prenantes externes, et ce, grâce à la description d'expériences vécues par divers intervenants impliqués dans le déploiement et la gestion de projet. Les connaissances tirées d'une étude empirique sur ce sujet permettront d'améliorer la compréhension générale de la gestion des parties prenantes et de l'acceptabilité sociale. Ces informations fourniront des pistes de réflexion pour les organisations qui doivent prendre en compte les enjeux de l'acceptabilité sociale dans le développement de leurs projets.

Votre participation à cette recherche consistera à répondre à quelques questions sur votre expérience en matière de gestion de l'acceptabilité sociale et de gestion des parties prenantes dans le cadre d'un projet urbain lors d'une entrevue d'une heure avec le responsable du projet de recherche. Les questions se déploient en trois blocs, la description du projet, la gestion des parties prenantes et une ouverture sur l'acceptabilité sociale. Les entrevues de ce projet de recherche seront menées durant la période allant du 1er janvier au 14 février 2014 : une entrevue pendant cette période pourra être déterminée avec vous selon vos disponibilités. Les participants auront accès aux résultats et au rapport de recherche.

Votre collaboration à cette recherche est grandement appréciée.

En vous remerciant de votre attention, je vous prie d'agréer, madame, monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Carl Carbonneau  
Étudiante à la maîtrise en gestion de projet - profil recherche  
Université du Québec à Montréal  
[carl.carbonneau@gmail.com](mailto:carl.carbonneau@gmail.com)  
438-881-0527



# ANNEXE C

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### UQÀM

#### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (participant majeur)

«Le projet urbain à l'ère de l'acceptabilité sociale : les tenants et aboutissants de la gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets»

#### IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Carl Carboneau  
Département, centre ou institut : Université du Québec à Montréal  
Adresse postale : 2611-3, rue Joliette, Montréal (Qc), H1W 3H1  
Adresse courriel : [carboneau.carl@courrier.uqam.ca](mailto:carboneau.carl@courrier.uqam.ca)  
Téléphone : 438.881.0527

#### BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet de recherche qui vise à obtenir une meilleure compréhension de la gestion de l'acceptabilité sociale dans le cadre des projets urbains, plus spécifiquement par une gestion efficiente des parties prenantes externes. L'étude permettra d'acquérir des connaissances quant à l'application d'un plan de gestion des parties prenantes externes, et ce, grâce à la description d'expériences vécues par divers intervenants impliqués dans la gestion de parties prenantes externes.

Ce projet de recherche est réalisé dans le cadre du mémoire de maîtrise de Carl Carboneau, sous la direction de Nathalie Drouin, professeure au département de la Faculté de Management et technologie et Vice-doyenne à la recherche de l'ESG-UQAM. Celle-ci peut être jointe au (514) 987-3000 ext.3463 ainsi qu'à l'adresse courriel suivante : [drouin.nathalie@uqam.ca](mailto:drouin.nathalie@uqam.ca)

#### PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant qu'acteur projet impliqué dans la gestion des parties prenantes externes et de l'acceptabilité sociale dans le cadre de projets urbains. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'interviewer (responsable du projet). La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

#### AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la gestion des parties prenantes et de l'acceptabilité sociale. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience projet que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité de l'interviewer de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

#### ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrements numériques et transcriptions codées) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément et protégés par un mot de passe sur l'ordinateur du chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

### **PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoires, thèses, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

### **DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?**

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche et à l'étudiant, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ), par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 ext. 3237 ou par courriel à : [riendeau.nicolas@uqam.ca](mailto:riendeau.nicolas@uqam.ca)

### **REMERCIEMENTS**

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

### **SIGNATURES :**

**Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.**

Signature du participant :

Date : \_\_\_\_ / \_\_ / \_\_

Nom (lettres moulées) :

Adresse courriel :

**Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.**

Signature du responsable du projet :

Date : \_\_\_\_ / \_\_ / \_\_

Nom (lettres moulées) : CARL CARBONNEAU

Adresse courriel : (438-881-0527) [carbonneau.carl@courrier.uqam.ca](mailto:carbonneau.carl@courrier.uqam.ca)

*Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.*

## ANNEXE D

### GUIDE D'ENTREVUE

Niveau 1 : Thématiques

Niveau 2 : Questions principales

Niveau 3 : Questions de relance

#### **Introduction**

Présentation sommaire de la thématique et de la séquence de l'entrevue

Signature du formulaire de consentement et remise de l'engagement de confidentialité

#### **Préambule**

a. Formation et parcours professionnel de la personne rencontrée

#### **2. Le projet**

a. Quel était le but du projet ?

b. Quelle était votre implication dans le projet (rôle, responsabilité, durée du mandat)

c. Décrivez-moi le déroulement de chacune des phases du projet

d. De qui était composée l'équipe projet, quel était le rôle de chacun et quels étaient les principaux mécanismes de collaboration de l'équipe projet ?

e. Selon vous, le projet fut-il un succès ou un échec ? Pourquoi ?

#### **3. Gestion des parties prenantes**

a. Quelles étaient les parties prenantes externes reliées au projet (collaborateurs éloignés, société civile, regroupement ayant des intérêts) : Rôle, niveau d'intérêt (opposition, accord ou nuancé) et implication

b. Décrivez-moi le processus de gestion des parties prenantes externes (identification, priorisation, stratégie, mécanisme, suivi et contrôle)

i. Y avait-il un plan de gestion des parties prenantes externes explicite ou implicite ?

ii. Comment les parties prenantes externes ont-elles été identifiées? Priorisées ?

iii. Quels étaient les principaux mécanismes de gestion des parties prenantes externes ? Ces mécanismes étaient-ils efficaces ?

c. Qui était responsable de la gestion des parties prenantes externes ?

d. La stratégie/plan de gestion des parties prenantes ont-ils été mis à jour selon l'avancement du projet ?

- e. Comment s'assurait-on que l'on déployait la bonne stratégie ?
- f. Comment la gestion des parties prenantes a-t-elle contribué au succès du projet ?
- g. *Comment la participation citoyenne fut-elle bénéfique pour le projet ?*
- h. *Quel avenir pour la participation ouverte ? Les potentiels ? Les limites ?*

4. L'acceptabilité sociale

- a. Qu'est-ce que l'acceptabilité sociale signifie pour vous ?
- b. Quels étaient les enjeux en matière d'acceptabilité sociale dans le projet ?
- c. Concrètement, qu'a-t-on fait pour gérer l'acceptabilité sociale à chacune des étapes du projet ? (conception, planification, réalisation, livraison)
- d. Est-ce que l'acceptabilité sociale constitue une contrainte ou un levier dans le cadre de ce projet ? Pourquoi ?

**Conclusion**

Retour sur l'entrevue (conditions et anonymat)

Remerciements

## ANNEXE E

### GRILLE DE CODIFICATION

FAMILLES DE CODES	Codes
ACCEPTABILITÉ SOCIALE	Bénéfices acceptabilité sociale
	Définition acceptabilité sociale
	Éléments critiques acceptabilité sociale
	Mobilisation
	Perception
CYCLE DE VIE	Approbation
	Conception
	Consultation
	Livrable final
	Mise en œuvre et suivi
GESTION DES PARTIES PRENANTES	Planification
	Identification des parties prenantes
	Outils et mécanismes de gestion
	Plan de gestion
	Relation entre les parties
PARTICIPATION PUBLIQUE	Rôles et responsabilités
	Cadres
	Concertation
	Information
	Meilleures pratiques
PARTIES PRENANTES	Mémoires
	Planification participative
	Procédures
	Résultantes
	Arrondissement Sud-Ouest
	Consultant relations publiques
	Élus
	Fonctionnaires
	OCPM
	Population
	Promoteur
	Société civile



## PROJETS

Universitaires  
Ville de Montréal  
Atelier du CN Pointe-Saint-Charles  
Autres antécédents  
Campus Outremont  
Griffintown  
PDUES  
Peel-Wellington  
PPU Saint-Raymond  
À coder plus tard  
Ah ah  
But projet  
Citations  
Erreur  
Répondant  
Succès

## VARIA

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen, Kirsi, et Jaakko Kujala. 2010. «A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, no 4, p. 381-397.
- Agterbosch, Susanne, Ree M. Meertens et Walter J. V. Vermeulen. 2009. «The relative importance of social and institutional conditions in the planning of wind power projects». *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 13, no 2, p. 393-405.
- Andersen, E.S. 2006. «Toward a project management theory for renewal projects». *Project Management Journal*, vol. 37, no 4, p. 15.
- Arnstein, Sherry R. 1969. «A ladder of citizen participation». *Journal of the American Institute of planners*, vol. 35, no 4, p. 216-224.
- Ascher, François. 2008. *Les nouveaux principes de l'urbanisme*. La Tour d'Aigues: p.
- Aubry, M., B. Hobbs et D. Thuillier. 2008. «Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs». *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 1, p. 38.
- Bacqué, Marie-Hélène. 2005. «La démocratie participative urbaine face au néo-libéralisme». *Mouvements*, no 3, p. 121-131.
- Belem, Gisèle, Jean-Pierre Revéret et Corinne Gendron. 2005. *L'analyse du cycle de vie comme outil de développement durable*: Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal p.
- Boddy, David, et David Buchanan. 1992. *Take the lead: interpersonal skills for project managers*: Prentice Hall Hemel Hempstead p.
- Boeglin, N, et D Veuillet. 2005. «Introduction à l'Analyse de Cycle de Vie (ACV)». *département éco-conception & consommation durable/direction clients, note de synthèse externe*.

- Bornstein, L. 2010. «Mega-projects, city-building and community benefits». *City, Culture and Society*, vol. 1, no 4, p. 199-206.
- Bourne, Lynda. 2009. *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation*: Gower Publishing Company p.
- Bourne, Lynda, et Derek HT Walker. 2005. «Visualising and mapping stakeholder influence». *Management Decision*, vol. 43, no 5, p. 649-660.
- , 2006. «Using a visualising tool to study stakeholder influence—two Australian examples». *Journal of Project Management*, vol. 37, no 1, p. 5-21.
- Braun-Deshaies, Colombe. 2012. «Les avantages et les enjeux du mode partenariat public-privé concernant l'intégration des stratégies et des incitatifs reliés au cycle de vie des immeubles : analyse de la littérature et étude du cas de la Maison symphonique de Montréal». Mémoire, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Brundtland, Gro Harlem. 1987. *Our common future*: Oxford University Press Oxford p.
- Brunson, Mark W. 1996. «A definition of " social acceptability" in ecosystem management». *UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE FOREST SERVICE GENERAL TECHNICAL REPORT PNW*, p. 7-16.
- Calamel, Ludivine, Christian Defélix, Thierry Picq et Didier Retour. 2012. «Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration». *International Journal of Project Management*, vol. 30, no 1, p. 48-59.
- Carlman, Inga. 1982. *Wind energy potential in Sweden: the importance of non-technical factors: Fourth International Symposium on Wind Energy Systems*. 335-348 p.
- , 1984. *The views of politicians and decision-makers on planning for the use of wind power in Sweden: European Wind Energy Conference*. 22-36 p.
- Combe, Lila, Michel Gariépy, Mario Gauthier, Florence Paulhiac et Franck Sherrer. 2012. *Débattre pour transformer l'action urbaine : planification urbaine et développement durable à Grenoble, Lyon et Montréal*. Montréal: Montréal : Presses de l'Université de Montréal p.

- Cooke-Davies, Terry. 2002. «The "real" success factors on projects». *International Journal of Project Management*, vol. 20, no 3, p. 185-190.
- Corbin, Juliet, et Anselm Strauss. 2007. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*: Sage Publications, Incorporated p.
- Corvellec, Hervé. 2007. «Arguing for a license to operate: the case of the Swedish wind power industry». *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 12, no 2, p. 129-144.
- de Jong, Jeroen P. J., et Mark Freel. 2010. «Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms». *Research Policy*, vol. 39, no 1, p. 47-54.
- Devine-Wright, Patrick. 2005. «Beyond NIMBYism: towards an integrated framework for understanding public perceptions of wind energy». *Wind Energy*, vol. 8, no 2, p. 125-139.
- Dietz, T., E. Ostrom et P. C. Stern (2003). The struggle to govern the commons. *Science*. 302: 1907-1912 p
- Donaldson, Thomas, et Lee E. Preston. 1995. «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications». *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 65-91.
- Douay, Nicolas. 2008. «La planification métropolitaine montréalaise à l'épreuve du tournant collaboratif». In *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme : planification territoriale, débat public et développement durable*, Michel Gariépy, Marie-Odile Trépanier et Mario Gauthier. Montréal: Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories from Case Study Research». *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Eskerod, Pernille, et Martina Huemann. 2013. «Sustainable development and project stakeholder management: what standards say». *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 6, no 1, p. 36-50.

- Fischlein, Miriam, Joel Larson, Damon M Hall, Rumika Chaudhry, Tarla Rai Peterson, Jennie C Stephens et Elizabeth J Wilson. 2010. «Policy stakeholders and deployment of wind power in the sub-national context: a comparison of four US states». *Energy Policy*, vol. 38, no 8, p. 4429-4439.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2012. *L'étude de cas comme méthode de recherche*: Québec : Presses de l'Université du Québec p.
- Gariépy, Michel. 2012. «Participation publique et planification urbaine». In *Questions d'urbanisme*, Gérard Beaudet, Jean-Philippe Meloche et Franck Sherrer, p. 43-48: Les Presses de l'Université de Montréal.
- , 2014. «L'acceptabilité sociale des grands projets urbains est-elle prévisible? Une réflexion à partir de quatre cas montréalais». In *Les grands projets urbains : Territoires, acteurs et stratégies*, Michel Hubert, Michel Max Raynaud et Paul Lewis, p. 15-38: Presses de l'Université de Montréal.
- Gariépy, Michel, et Mario Gauthier. 2009. «Le débat public en urbanisme à Montréal : un instrument de développement urbain durable ?». *Canadian Journal of Urban Research*, vol. 18, no 1, p. 48-73. In *CBCA Complete; ProQuest Social Sciences Premium Collection*.
- Germain, Roxane. 2012. «Acceptabilité sociale de l'aménagement forestier écosystémique [ressource électronique] : le point de vue des Algonquins de Pikogan». Montréal : Abitibi-Témiscamingue.
- Gross, Catherine. 2007. «Community perspectives of wind energy in Australia: The application of a justice and community fairness framework to increase social acceptance». *Energy Policy*, vol. 35, no 5, p. 2727-2736.
- Hamel, Pierre. 1991. «Action collective et démocratie locale». *Montréal: PUM*.
- Hoegl, Martin, Ulrich Lichtenthaler et Miriam Muethel. 2011. «Is Your Company Ready for Open Innovation?». *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no 1, p. 45-48. In *ABI/INFORM Complete*.
- Hoegl, Martin, et Praveen Parboteeah. 2006. «Autonomy and teamwork in innovative projects». *Human Resource Management*, vol. 45, no 1, p. 67-79.



- Hoegl, Martin, Katharina Weinkauff et Hans Georg Gemuenden. 2004. «Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: a longitudinal study». *Organization science*, vol. 15, no 1, p. 38-55. In *ProQuest Social Sciences Premium Collection*.
- Höppner, C. 2009. «Trust-A monolithic panacea in land use planning?». *Land Use Policy*, vol. 26, no 4, p. 1046-1054.
- Innes, Judith E, et Judith Gruber. 2005. «Planning styles in conflict: the metropolitan transportation commission». *Journal of the American Planning Association*, vol. 71, no 2, p. 177-188.
- Jick, Todd D. 1979. «Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action». *Administrative science quarterly*, vol. 24, no 4, p. 602-611.
- Jobert, Arthur. 1998. «L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général». *Politix*, vol. 11, no 42, p. 67-92.
- Jobert, Arthur, Pia Laborgne et Solveig Mimler. 2007. «Local acceptance of wind energy: Factors of success identified in French and German case studies». *Energy Policy*, vol. 35, no 5, p. 2751-2760.
- Jones, Thomas M, et Andrew C Wicks. 1999. «Convergent stakeholder theory». *Academy of management review*, p. 206-221.
- Kempf, Hervé. 2007. *Comment les riches détruisent la planète*: Éditions du Seuil p.
- Kramer, Mark R. 2011. «Creating shared value». *Harvard business review*.
- Lehmann, Valerie. 2013. «De Manic-5 au Plan Nord, qu'avons-nous appris? : Le cas du gaz de schiste au Québec». In *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, Lehmann Valérie, Motulsky Bernard et Colomb Valérie, p. 4-32: Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lehmann, Valerie, et Bernard Motulsky. 2013. *Communication et grands projets : les nouveaux défis*: Québec : Presses de l'Université du Québec p.

- Merlin, Pierre, et Françoise Choay. 2005. *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*: Paris : Presses universitaires de France p.
- Miles, Matthew B, et A Michael Huberman. 2003. «Analyse des données qualitatives: Méthodes en sciences humaines». *Brussels: De Boeck*.
- Miller, Roger, et Donald R Lessard. 2000. *The strategic management of large engineering projects: Shaping institutions, risks, and governance*: The MIT Press p.
- Mingers, John, et Anthony Gill. 1997. *Multimethodology: theory and practice of combining management science methodologies*: Wiley p.
- Motulsky, Bernard. 2013. «Les Médias Aujourd'hui : Un excellent canal d'opposition, un difficile outil de promotion». In *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, Lehmann Valérie, Motulsky Bernard et Colomb Valérie, p. 83-96: Québec : Presses de l'Université du Québec.
- O'Brien, Liz, Mariella Marzano et Rehema M. White. 2013. «'Participatory interdisciplinarity': Towards the integration of disciplinary diversity with stakeholder engagement for new models of knowledge production». *Science and Public Policy*.
- Owens, Susan. «Siting, sustainable development and social priorities». vol. 7, no 2.
- Owens, Susan, et Louise Driffill. 2008. «How to change attitudes and behaviours in the context of energy». *Energy Policy*, vol. 36, no 12, p. 4412-4418.
- Packendorff, Johann. 1995. «Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, no 4, p. 319-333.
- Paillé, Pierre. 1994. «L'analyse par théorisation ancrée». *Cahiers de recherche sociologique*, no 23, p. 147-181.
- Paulhiac, Florence. 2008. «Débat public et Plan de déplacements urbains en France». In *Renouveler l'aménagement et l'urbanisme : planification territoriale, débat public et développement durable*, Michel Gariépy, Marie-Odile Trépanier et Mario Gauthier. Montréal: Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Paulus, Paul B., M. Dzindolet et Nicolas Kohn, W. 2012. «Collaborative Creativity - Group Creativity and Team Innovation». In *Handbook of Organizational Creativity*: Elsevier.

Pinson, Gilles. 2005. «Le projet urbain comme instrument d'action publique». In *Gouverner par les instruments*, Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, p. 199-233. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

-----, 2009. *Gouverner la ville par projet : urbanisme et gouvernance des villes européennes*. Paris: p.

Pinto, Jeffrey K, et Dennis P Slevin. 1987. «Critical factors in successful project implementation». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 34, no 1, p. 22-27.

PMI. 2013. *A guide to the Project Management Body of Knowledge : (PMBOK® guide)*, Fourth edition. Coll. «PMBOK guide»: Newtown Square, Pa. : Project management institute p.

Prochazka, Alena. 2009. *Le projet urbain vu comme un catalyseur identitaire : analyse de contributions récentes à la montréalité (1992-2003)*: p.

Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*: New York : Free Press p.

Ross, David. 2009. «The use of partnering as a conflict prevention method in large-scale urban projects in Canada». *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 2, no 3, p. 401-418.

Rygg, Bente Johnsen. 2012. «Wind power—An assault on local landscapes or an opportunity for modernization?». *Energy Policy*.

Sahlin-Andersson, Kerstin, et Anders Söderholm. 2002. «The Scandinavian school of project studies». *Beyond project management. New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Stockholm: Liber, p. 11-24.

Sallinen, Liisa, Inkeri Ruuska et Tuomas Ahola. 2013. «How governmental stakeholders influence large projects: the case of nuclear power plant projects». *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 6, no 1, p. 51-68.

- Savard, Jean. 2013. «De l'immobilisme à l'appropriation citoyenne: regard sur le processus d'acceptabilité sociale à Montréal». In *Communication et grands projets : les nouveaux défis*, Lehmann Valérie, Motulsky Bernard et Colomb Valérie, p. 45-80: Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Shindler, Bruce, Kristin Aldred Cheek et George H Stankey (1999). Monitoring and evaluating citizen-agency interactions: a framework developed for adaptive management, US Dept. of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station
- Simard, Louis, Laurent Lepage, Jean-Michel Fourniau, Michel Gariépy et Mario Gauthier. 2006. *Le débat public en apprentissage: aménagement et environnement: regards croisés sur les expériences françaises et québécoises*: L'Harmattan p.
- Subra, Philippe. 2012. «La géopolitique, une ou plurielle? Place, enjeux et outils d'une géopolitique locale». *Hérodote*, no 3, p. 45-70.
- Swofford, Jeffrey, et Michael Slattery. 2010. «Public attitudes of wind energy in Texas: Local communities in close proximity to wind farms and their effect on decision-making». *Energy Policy*, vol. 38, no 5, p. 2508-2519.
- van de Vrande, Vareska, Jeroen P. J. de Jong, Wim Vanhaverbeke et Maurice de Rochemont. 2009. «Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges». *Technovation*, vol. 29, no 6-7, p. 423-437.
- van der Horst, Dan. 2007. «NIMBY or not? Exploring the relevance of location and the politics of voiced opinions in renewable energy siting controversies». *Energy Policy*, vol. 35, no 5, p. 2705-2714.
- Van Neste, Sophie L. 2010. «Les effets du débat public dans la nouvelle ville de Montréal : regard sur le plan d'urbanisme et sa mise en oeuvre». Montréal, Faculté de l'Aménagement, Université de Montréal.
- Viel, Laurent, Gonzalo Lizarralde, Fella Amina Maherzi et Isabelle Thomas-Maret. 2012. «L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains. Les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence». *Cybergeog: European Journal of Geography*.
- Ville de Montréal, 2004, *Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal*, Montréal

----- . 2005, *Politique du patrimoine*, Montréal

----- . 2008, *Plan de transport*, Montréal

----- . 2008, *Programme particulier d'urbanisme - Secteur Peel-Wellington*, Montréal

----- . 2013, *Programme particulier d'urbanisme - Griffitown*, Montréal

Walker, DHT. 2003. «Implications of human capital issues». *Procurement strategies: A relationship based approach*, p. 258-295.

Wolsink, Maarten. 2010. «Contested environmental policy infrastructure: Socio-political acceptance of renewable energy, water, and waste facilities». *Environmental Impact Assessment Review*, vol. 30, no 5, p. 302-311.

Wüstenhagen, Rolf, Maarten Wolsink et Mary Jean Bürer. 2007. «Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept». *Energy Policy*, vol. 35, no 5, p. 2683-2691.

Yin, Robert K. 2009. *Case study research: Design and methods*: SAGE Publications, Incorporated p.

----- . 2011. *Applications of case study research*: SAGE Publications, Incorporated p.